
Diplomarbeit

Herr
Eric Thom

**Verbesserung der internen
Kommunikation innerhalb der
RFC GmbH**

Mittweida, 2014

Diplomarbeit

Verbesserung der internen Kommunikation innerhalb der RFC GmbH

Autor:

Herr Eric Thom

Studiengang:

Wirtschaftsingenieurwesen

Seminargruppe:

WI08-w4

Erstprüfer:

Frau Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister

Zweitprüfer:

Herr Dipl.-Ing. Jörg Bangsow

Einreichung:

Mittweida, 17.07.2014

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einleitung.....	1
1.1 <i>Problemdarstellung</i>	<i>1</i>
1.2 <i>Zielstellung und systematische Vorgehensweise.....</i>	<i>1</i>
2 Grundlagen der internen Kommunikation	2
2.1 <i>Begriffserklärungen und Bedeutungen</i>	<i>2</i>
2.1.1 Kommunikation	2
2.1.2 Informationen	5
2.1.3 Daten	7
2.1.4 Wissen	7
2.1.5 Interne Kommunikation.....	9
2.1.6 Formelle und informelle Kommunikation.....	10
2.1.7 Metakommunikation	11
2.2 <i>Kommunikation für ein erfolgreiches Unternehmen</i>	<i>12</i>
2.3 <i>Kommunikation im Team.....</i>	<i>14</i>
2.4 <i>Kommunikationswege im Unternehmen</i>	<i>16</i>
2.4.1 Telefon	16
2.4.2 „Schwarzes Brett“	16
2.4.3 E-Mail-Newsletter	17
2.4.4 Unternehmenszeitschrift.....	17
2.4.5 Teambesprechungen	17
2.4.6 Intranet, Foren und Blogs	18
2.4.7 Wikis	18
3 Ermittlung der vorhandenen Ist-Struktur.....	20
3.1 <i>Unternehmensvorstellung.....</i>	<i>20</i>
3.1.1 Entwicklung der Radio-, Fernseh- und Computertechnik GmbH Chemnitz	20
3.1.2 Die interne Struktur der RFC GmbH	21
3.2 <i>Der Prozessablauf.....</i>	<i>22</i>

3.2.1	Serviceabteilung	23
3.2.2	Montageabteilung	25
3.3	<i>Vorhandene Kommunikationsmittel im Unternehmen</i>	28
3.3.1	Klassische Kommunikationsmittel	28
3.3.2	Projektbesprechungen	29
3.3.3	RFC TV	30
3.4	<i>Mitarbeiterbefragung</i>	32
3.4.1	Aufbau und Durchführung der Mitarbeiterbefragung	33
3.4.2	Auswertung und Beurteilung der Mitarbeiterbefragung	34
3.4.2.1	Allgemeine Fragen zur Kommunikation	35
3.4.2.2	Fragen über die tägliche Kommunikation	37
3.4.2.3	Informationen aus Projektbesprechungen	42
3.4.2.4	Gemeinsame Unternehmungen	45
3.4.2.5	Verbesserung der internen Kommunikation	48
3.4.3	Erkenntnisse aus der Auswertung der Mitarbeiterbefragung	51
4	Lösungsansätze zur Verbesserung der internen Kommunikation	52
4.1	<i>Entwicklung verschiedener Lösungsansätze</i>	52
4.1.1	Lösungsansätze auf formeller Ebene	52
4.1.1.1	Aktualität und Übersichtlichkeit statt Wirrwarr: Das „Schwarze Brett“	53
4.1.1.2	Entwicklung eines neuen Kommunikationsmittels	56
4.1.2	Lösungsansätze auf informeller Ebene	62
4.2	<i>Zusammenfassung</i>	63
5	Ausblick	64
	Literaturverzeichnis	VII
	Anlage 1: Fragebogen	XI
	Selbstständigkeitserklärung	XV

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kommunikationsmodell von Friedemann Schulz von Thun	2
Abbildung 2: Internetnutzung 2001-2012 in Deutschland	4
Abbildung 3: Die vier Arten der Wissensumwandlung	9
Abbildung 4: Strategisches Dreieck.....	13
Abbildung 5: Firmenhauptsitz, Winklhoferstr. 15, 09116 Chemnitz	20
Abbildung 6: Übersichtsplan des Prozessablaufs in der Serviceabteilung	24
Abbildung 7: Übersichtsplan des Prozessablaufs in der Montageabteilung	27
Abbildung 8: negativ Beispiel "Schwarzes Brett"	29
Abbildung 9: RFC TV	30
Abbildung 10: RFC TV - Hauptmenü	31
Abbildung 11: RFC TV - Terminplan.....	31
Abbildung 12: RFC TV - Info zur Liegenschaft.....	32
Abbildung 13: Diagramm über die Wichtigkeit der internen Kommunikation für die Mitarbeiter	36
Abbildung 14: Diagramm Informationsaustausch von verschiedenen Personengruppen .	38
Abbildung 15: Diagramm Wichtigkeit des Informationsaustausches von verschiedenen Personengruppen.....	39
Abbildung 16: Diagramm Nutzungsverhalten verschiedener Kommunikationsmittel	41
Abbildung 17: Diagramm Akzeptanz von neuen Medien	49
Abbildung 18: möglicher neuer Standort "Schwarzes Brett"	54
Abbildung 19: neugestaltetes "Schwarzes Brett"	55

Abbildung 20: Entwurf einer RFC Intranet Startseite	57
Abbildung 21: Entwurf einer RFC Intranet Newsseite.....	58
Abbildung 22: Entwurf RFC Intranet Wikipedia	59
Abbildung 23: Entwurf RFC Intranet Forum.....	60
Abbildung 24: Entwurf RFC Intranet RFC TV	61

Abkürzungsverzeichnis

BK	Breitbandkommunikation
DFB	Deutscher Fußball-Bund
FTTH	fibre to the home
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
PR	Public Relations
NSA	National Security Agency
SSN	Service-System-Netzbetrieb

1 Einleitung

1.1 Problemdarstellung

Zum Thema Verbesserungen der internen Kommunikation innerhalb eines Unternehmens, können sich Heerscharen von Mitarbeitern den Kopf darüber zerbrechen, wie dies bewerkstelligt werden kann. Das Problem, dass die interne Kommunikation nicht so funktioniert, wie sie funktionieren sollte, kennen viele Menschen. Sätze wie „Bei mir kommt ja nichts an.“ oder „Das hat mir keiner gesagt.“ haben wahrscheinlich alle schon einmal gehört. Wie wichtig die interne Kommunikation für den wirtschaftlichen Erfolg einer Unternehmung ist, sollte dabei allen Mitarbeitern bekannt sein. Denn ohne eine funktionierende interne Kommunikation ist das Planen und Steuern aller Prozesse in einem Unternehmen nicht möglich. Aus diesem Grund ist das Thema dieser Diplomarbeit „Verbesserung der internen Kommunikation innerhalb der RFC GmbH“ entstanden.

1.2 Zielstellung und systematische Vorgehensweise

Das Ziel dieser Arbeit ist es, konstruktive und praxisorientierte Lösungsansätze zu entwickeln, welche zur Verbesserung der internen Kommunikation innerhalb der RFC GmbH beitragen können. Um dieses Ziel erreichen zu können, müssen zunächst im ersten Teil dieser Arbeit die theoretischen Grundlagen der internen Kommunikation erarbeitet werden, um einen Ausgangspunkt für weitere Schritte zu schaffen. In diesem ersten Teil werden die Grundbegriffe zum Thema erläutert und deren Bedeutungen für eine Unternehmung näher betrachtet. Die Erarbeitung dieser Sachverhalte schafft die Basis für die im zweiten Teil erforderliche Ermittlung der vorhandenen Ist-Struktur im Unternehmen. Zunächst muss natürlich ermittelt werden ob und in welchem Umfang tatsächlich Handlungsbedarf besteht. Unter diesem Kapitel wird das Unternehmen vorgestellt und die internen Strukturen und Prozessabläufe ermittelt und dargestellt. Außerdem geht es in diesem Abschnitt um die bereits vorhandenen Kommunikationsmittel, welche im Unternehmen eingesetzt werden. Da allein aus diesen Betrachtungen nicht entnommen werden kann, wie die Mitarbeiter selbst über die vorhandene Kommunikationsstruktur im Unternehmen denken, ist es darüber hinaus erforderlich eine umfangreiche Mitarbeiterbefragung durchzuführen. Nur durch die Auswertung und Beurteilung der Mitarbeiterbefragung und durch die vorherigen Betrachtungen in den ersten beiden Abschnitten, ist es möglich im letzten Kapitel verschiedene Lösungsansätze zur Verbesserung der internen Kommunikation zu entwickeln. Diese Lösungsansätze sollen Theorien und Entwürfe enthalten, welche die Grundlagen für die zukünftigen Anstrengungen zur Weiterentwicklungen und schlussendlichen Umsetzung der aus dieser Arbeit resultierenden Ideen schaffen.

2 Grundlagen der internen Kommunikation

2.1 Begriffserklärungen und Bedeutungen

In den folgenden Abschnitten werden zunächst die verschiedenen Grundbegriffe und deren Bedeutungen zum gegebenen Thema erläutert.

2.1.1 Kommunikation

Mit dem Begriff Kommunikation wird allgemein der Prozess des Austausches von Nachrichten verbunden. Das Ziel dabei ist, Informationen von einem Sender an einen Empfänger mit Hilfe eines Kommunikationsmittels, auch Medium genannt, zu übermitteln.

^{1 2}

Daraus kann interpretiert werden, dass für eine Kommunikation mindestens zwei Subjekte erforderlich sind. Dabei teilt Subjekt A, Subjekt B etwas mit einer bestimmten Absicht mit. Somit beeinflusst jeder Kommunikationsvorgang auch den Kommunikationspartner. Damit die Bedeutung von Kommunikation besser verstanden werden kann, hat Friedemann Schulz von Thun ein Kommunikationsmodell entwickelt, in welchem er behauptet, dass jede Information vier Ebenen hat: eine Sachinhalts-Ebene, eine Beziehungs-Ebene, eine Selbstoffenbarungs-Ebene und eine Appell-Ebene. Die folgende Abbildung zeigt dieses Modell:

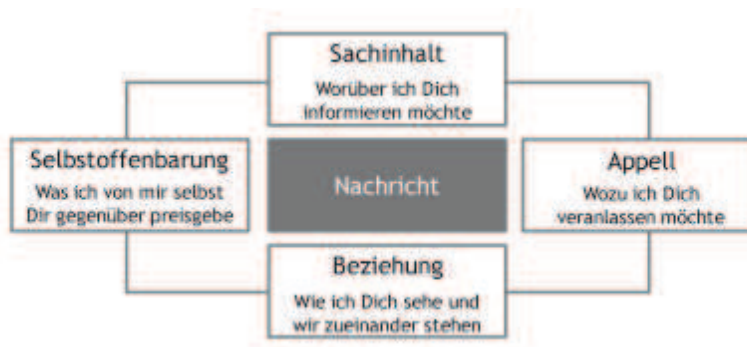


Abbildung 1: Kommunikationsmodell von Friedemann Schulz von Thun³

¹ Vgl. [Skript Ba] Seite 9

² Vgl. [Skript Me] Seite 7

³ Vgl. [All/La11] Seite 16

- Sachinhalt: Auf dieser Ebene ist die Kommunikation geprägt durch: rein sachliche, einfache, klar strukturierte und unpersönliche Inhalte.
- Beziehung: Die Beziehungs-Ebene stellt den Gegensatz zur sachinhaltlichen Ebene dar. Auf diese Ebene werden neben sachlichen auch persönliche Inhalte vermittelt.
- Selbstoffenbarung: Bei jedem Kommunikationsprozess wird von den Subjekten auch immer etwas von sich selbst offenbart.
- Appell: Da Kommunikation nicht ohne Ziel stattfindet, stellt diese Ebene dar, warum Subjekt A mit Subjekt B kommuniziert. Dieser Appell kann sowohl unbewusst, als auch bewusst stattfinden.

Dieses Modell zeigt, dass Kommunikation nicht nur ein einfacher Austausch von Nachrichten zwischen einem Sender und einem Empfänger ist, sondern auch weitere Informationen die nicht unmittelbar Teil der ursprünglichen Information sind, übermittelt werden.⁴

Bei genauerer Betrachtung zeigt sich, dass sich die Bedeutung des Begriffs Kommunikation für die Gesellschaft, in den letzten 100 Jahren, aufgrund der neuen technischen Möglichkeiten entscheidend gewandelt hat. Anfang des 19. Jahrhunderts war Kommunikation ein Begriff, welcher sich ausschließlich auf die Ausdrücke Mitteilung, Verbindung und Verkehr bezog. Dabei spielten diese Ausdrücke hauptsächlich in den technischen und militärischen Bereichen eine tragende Rolle. Dies änderte sich auch in den Zeiten des ersten und zweiten Weltkrieges nicht. Erst einige Jahre nach dem zweiten Weltkrieg gewann der zwischenmenschliche Aspekt an Bedeutung. Ein maßgeblicher Wegweiser für die heute zur Verfügung stehenden Kommunikationsmittel, war die Entwicklung von Mikroprozessoren und der damit verbundenen Weiterentwicklung der Computertechnik in den 70er Jahren. Zu dieser Zeit lagen die Anfänge der elektronischen Datenverarbeitung (EDV). Es war nun möglich eine große Anzahl von Informationen elektronisch zu erfassen, zu speichern und weiterzugeben. Diese Entwicklungen dienten der Werbeindustrie als Sprungbrett, es wurde das erste Mal von Public Relations (PR) als professionelle Kommunikation zwischen Kunden und Industrie gesprochen. Ende des 20. Jahrhunderts begann die weltweite Vernetzung der Gesellschaft. Es war die Zeit als Handys für jeden erschwinglich wurden und die Telefonzellen allmählich aus den Städten zu verschwinden begannen. Das Internet war auf dem Vormarsch in immer mehr Haushalte zu gelangen. Ab diesem Zeitpunkt war es möglich sich jederzeit auf der ganzen Welt auszutauschen. Wie erfolgreich der Aufstieg des Internets als modernes Kommunikationsmittel war, zeigt die stark zunehmende Nutzung. 1995 nutzten lediglich 0,31% der Menschen in Deutschland das Internet. Im Jahr 2001 waren es schon 37%. Bis

⁴Vgl. [All/La11] Seite 16-17

2012 stieg der Anteil der Menschen in Deutschland, welche das Internet nutzen, auf 75,6%. Das nachfolgende Diagramm veranschaulicht den stetigen Anstieg der Internetnutzung von 2001 bis 2012.^{5 6}



Abbildung 2: Internetnutzung 2001-2012 in Deutschland⁷

Zu der rasanten Ausbreitung des Internets hat sicherlich auch die Entwicklung der Smartphones beigetragen. Mit Hilfe dieser Technologie ist es auch möglich über das Handynetz ins World Wide Web zu gelangen. Durch verschiedene Apps und soziale Netzwerke wie z. B. Facebook und Whatsapp steht jeder mit jedem in Verbindung und es besteht die Opportunität sich ständig über alle wichtigen und unwichtigen Geschehnisse auszutauschen. Diese neuen Möglichkeiten der Kommunikation bürgen natürlich auch Gefahren, zum einen wird der Mensch zum gläsernen Objekt wie der aktuelle Fall der NSA Abhöraffäre zeigt, zum anderen kommt es zu einer Kommunikationsabhängigkeit oder zu einer Kommunikationssucht, dass zwanghafte Verhalten ständig online zu sein, um sich zu informieren und auszutauschen.

⁵ Vgl. [LeM97] Seite 9-12

⁶ Vgl. [diw14]

⁷ Vgl. [fun14]

Eine Studie des „Diakonieverbundes Sucht“ zeigt, dass es in Deutschland bereits 3,2% Onlinesüchtige und 6,6% gefährdete Menschen gibt.⁸

Trotz der Probleme die mit dem Zuwachs neuer Kommunikationstechnologien verbunden sind, ist die stetige Weiterentwicklung dieser, positiv zu betrachten. Die Chance jederzeit mit der Umgebung zu kommunizieren ist ein essenzieller Bestandteil der heutigen Gesellschaft.

2.1.2 Informationen

Wie im bereits im vorhergehenden Abschnitt beschrieben wurde, ist das Ziel von Kommunikation, den Austausch von Informationen zu ermöglichen. Allgemein betrachtet, bestehen Information aus einer aufgenommen und ausgedrückten Teilmenge von Wissen. Sie dienen dazu, einen Teil des Wissens von einem Subjekt an ein anderes Subjekt zu übertragen, um sein Wissen zu erweitern und auf einen aktuellen Stand zu bringen.⁹

In der Nachrichtentechnik wird mit dem Informationsbegriff der Ansatz verstanden, den Gehalt der Information eines Zeichens zu analysieren, um eine Ableitung über die Codierung treffen zu können. Dabei wird ermittelt mit welcher Wahrscheinlichkeit ein Zeichen in einer Nachricht auftritt, um Rückschlüsse auf den Informationsgehalt dieser ziehen zu können. Nimmt die Auftretungswahrscheinlichkeit eines Zeichen ab, so steigt der Informationsgehalt einer Nachricht. Bei dieser Erklärung des Begriffes Information besteht der Vorteil darin, dass eine bessere Untersuchung der Nachrichtenübertragungskanäle möglich ist, weil der Informationsgehalt von Zeichen innerhalb einer Nachricht quantitativ betrachtet werden kann. Das Problem hierbei ist es jedoch, dass diese Art der Betrachtungsweise nicht aufzeigt, ob eine Information richtig, falsch oder bedeutungslos ist. Damit die Verbindung von einem Objekt und dem Begriff der Information besser definiert werden kann, untersucht die Lehre von Zeichen und Zeichenreihen (Semiotik) die Aspekte Syntaktik, Semantik, Sigmatik und Pragmatik.

- Syntaktik/Syntax: Ist für die Anordnung der einzelnen Zeichen des jeweiligen Sprachsystems zuständig und leistet somit die Bedingung für die Zusammenstellung von gültigen Zeichenketten.
- Semantik: Untersucht im Gegensatz zu der Syntax nicht das einzelne Zeichen der Zeichenkette, sondern die aus der Zeichenkette hervorgehende Bedeutung.

⁸ Vgl. [suc14]

⁹ Vgl. [Schw98] Seite 24

- Sigmantik: Prüft die aus den Zeichenketten entstandenen Sätze in ihrer Beziehung zum bezeichneten Objekt.
- Pragmatik: Stellt eine Beziehung zwischen dem Vermittler der Zeichenkette und der Zeichenkette selbst dar.¹⁰

Darüber hinaus werden Informationen vor allem in der Wirtschaftswissenschaft als zweckbezogenes, zielorientiertes und handlungsbestimmendes Wissen verstanden. Das Ziel hierbei ist es, einem Entscheidungsträger die für seine Entscheidungen notwendigen Sachverhalte zur Verfügung stellen zu können.¹¹ Informationen gehören demnach zu einem Produktionsfaktor im Leistungserstellungsprozess und sie können unter bestimmten Voraussetzungen auch als immaterielles Wirtschaftsgut angesehen werden. Des Weiteren haben Informationen aus betriebswirtschaftlicher Sicht folgende Eigenschaften:

- Es ist eine mehrfache Nutzung möglich.
- Sie können einen Wert besitzen, da sie keine freien Güter sind.
- Wenn sie handlungsbestimmt eingesetzt werden, besteht ein anwenderspezifischer Nutzen.
- Der Wert lässt sich durch Veränderung der Informationen erhöhen oder mindern und er ist abhängig von der bezugsspezifischen und zeitlichen Verwendung.
- Die Qualität hängt von der inhaltlichen und zeitlichen Genauigkeit, der Vollständigkeit und der Zuverlässigkeit ab.
- Aufgrund der heutigen technischen Möglichkeiten können sie in Echtzeit übertragen werden.
- Zum Austausch von Information wird ein einheitlicher Standard benötigt, da sie oft verschlüsselt übertragen werden.^{12 13}

Allein die Vielzahl der unterschiedlichen Interpretationsweisen des Begriffs Information zeigt auf, welchen Stellenwert Informationen in der Gesellschaft besitzen. Für ein Unternehmen ist dieser Stellenwert noch höher anzusehen, da die Planung, Steuerung

¹⁰ Vgl. [Krc05] Seite 15-17

¹¹ Vgl. [Skript Me] Seite 7

¹² Vgl. [Krc05] Seite 17-19

¹³ Vgl. [Schw98] Seite 29-30

und Kontrolle aller laufenden Prozesse, nur unter Zuhilfenahme von Information, in Verbindung mit Kommunikation möglich ist.¹⁴

2.1.3 Daten

Als Daten werden, die maschinengerechten Darstellungen von Information bezeichnet. Darüber hinaus sind Daten selbst keine Informationen, sondern sie dienen ausschließlich zu deren Speicherung, Übermittlung und Präsentation. Dabei spielt es weniger eine Rolle, wie viele Daten über ein bestimmtes Sachgebiet vorhanden sind, es zählt allein die Qualität der vorhandenen Daten. Somit sind Daten immer interpretationsbedürftig.^{15 16}

2.1.4 Wissen

Die Grundlage für jede Information ist Wissen. Dabei kann Wissen als die Gesamtheit an gesammelten Erfahrungen, Erkenntnissen und Einsichten eines menschlichen Individuums bezeichnet werden. In Organisationen wird es nicht nur in Dokumenten oder Datenbanken gespeichert, sondern auch gezielt in laufende betriebliche Prozesse eingebunden.¹⁷

Zudem kann Wissen als wichtiger Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz fungieren, was die folgenden Gründe dafür aufzeigen. Erstens sind Unternehmen bestrebt ihre Produkte und/oder Dienstleistungen gezielt an die Wünsche und Anforderungen des Kunden anzupassen. Es reicht also nicht ein Produkt einfach auf den Markt zu bringen, es sind auch umfangreiche Zusatzleistungen wie z. B. Beratungsleistungen, Produktbeschreibungen und Serviceleistungen notwendig, damit die Kaufentscheidung zugunsten des eigenen Produktes führt. Dies setzt natürlich das Wissen über Kundenwünsche, die eigenen Produkte und der angebotenen Leistungen voraus, damit kompetent und adäquat auf den Kunden eingegangen werden kann. Zweitens ist der Markt ständig im Wandel. Der intensive Wettbewerb zwischen Dienstleistern und Produktionsbetrieben fördert die Innovationsrate, was eine stetige Neu- und Weiterentwicklung von Dienstleistungen und Produkten unabkömmlich macht. Voraussetzung dafür ist die Bereitschaft der Mitarbeiter in einem Unternehmen nicht stillzustehen, sondern sich ständig über Neuerungen in ihrem Geschäftsfeld zu informieren, um so ihr eigenes Wissen zu erweitern. Drittens ist es für viele Unternehmen notwendig sich am globalen Markt zu beteiligen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Für

¹⁴ Vgl. [Schw98] Seite 25

¹⁵ Vgl. [Schw97] Seite 24

¹⁶ Vgl. [Skript Me] Seite 7

¹⁷ Vgl. [Skript Me] Seite 7

globale Unternehmen, welche in allen Teilen der Erde tätig sind, ist Wissen kein zentral gebundenes Element, sondern es muss überall verfügbar sein. Der letzte Grund ist die schnellere Veränderung der Ressource „Mensch“. Bei entsprechender Auftragslage können qualifizierte Mitarbeiter unversehens zur Engpassressource werden. Zwar haben Unternehmen die Möglichkeit Ihre Mitarbeiteranzahl schnell zu erhöhen, z. B. durch die Vielzahl von vorhandenen Zeitarbeitsfirmen in der heutigen Zeit. Jedoch ist die Wechselwilligkeit der Mitarbeiter zu einem anderen Arbeitgeber bei entsprechender Marktlage auch höher. Diese ständige Veränderung der Mitarbeiter bringt natürlich auch eine ständige Veränderung der Wissensbasis in einem Unternehmen mit sich.¹⁸

Wissen ist wertvoll, weil es die Grundbedingungen für die Verknüpfung und Interpretation von Informationen und Erfahrungen schafft. Da Wissen personengebunden, kontextabhängig und Ergebnis von gesammelten Erfahrungen ist, kann es als Gegenstand des Managements nur sehr schwer nutzbar gemacht werden. Um die Wissensentstehung und deren Anwendung in einer Organisation deutlich zu machen, führten die renommierten japanischen Unternehmensexperten Ikujiro Nonake und Hirotake Takeuchi die Unterscheidung von impliziten und expliziten Wissen ein. Implizites (tazites) Wissen ist dabei personengebunden und kontextabhängig. Daher kann es nur schwer vereinheitlicht und kommuniziert werden. Dabei bezieht sich das implizite Wissen, hauptsächlich auf die verschiedenen Sichtweisen, Eindrücke und Erkenntnisse, welche ein Individuum gegenwärtig aus seiner Umwelt aufnimmt und welche Vorstellungen sich daraus für die Zukunft ergeben, sowie seine gesammelten und herausgebildeten Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche durch praktische Handlungen in Erfahrung gebracht wurden. Da implizites Wissen nur in offensichtlichen Handlungen zum Vorschein kommt, wird es häufig als selbstverständlich angesehen. Im Gegensatz dazu ist explizites Wissen kommunizierbar, da es in eine vereinheitlichte, systematische Sprache übersetzt werden kann. Somit ist es möglich wissenschaftliche Erkenntnisse unter Zuhilfenahme verschiedenster Medien zu speichern, zu verarbeiten und zu veröffentlichen. Diese Eigenschaften bilden die Voraussetzung für die moderne Informations- und Kommunikationstechnik.¹⁹

Diese Idee, verdeutlichen Nonake und Takeuchi in ihrem Modell, welches die vier Arten der Umwandlung von Wissen, in einen Prozess von dessen Beschaffung und dessen Transfer in Organisationen, zeigt.

¹⁸ Vgl. [Krc05] Seite 480

¹⁹ Vgl. [Krc05] Seite 481-482

	Implizites Wissen	zu	Explizites Wissen
Implizites Wissen	Sozialisation (erlebtes Wissen)		Explikation (konzeptuelles Wissen)
zu			
Explizites Wissen	Internalisierung (operationales Wissen)		Kombination (systematisches Wissen)

Abbildung 3: Die vier Arten der Wissensumwandlung²⁰

Implizites Wissen wird hierbei direkt durch die Sozialisation, d.h. durch gemeinschaftliche Erfahrungen und durch die Beobachtung der Verhaltensweisen andere Individuen erlangt. Eine solche Wissensvermittlung wird am besten durch Teamarbeit, bei welcher z. B. neue Mitarbeiter direkt von den etablierten Mitarbeitern lernen können, erzielt. In der Phase der Explikation wird implizites Wissen in Metaphern, Konzepten, Definitionen und Begriffen gefasst und somit explizit gemacht. Explizites Wissen wird weiter systematisiert, indem es bei der Kombination mit anderen Wissensgebieten verknüpft wird. Ein Beispiel dafür sind wöchentliche Meetings in denen sich die Mitarbeiter austauschen können. Die Rückführung des neu gesammelten expliziten Wissens in, auf ein Individuum bezogenes, implizites Wissen, wird Internalisierung genannt. Hierbei steht der Prozess des eigenen Handelns im Vordergrund. Hat sich z. B. ein Handwerksbetrieb dazu entschieden ein neues Gerät anzuschaffen, um eine weitere Leistung anbieten zu können oder den bisherigen Arbeitsablauf zu vereinfachen, so muss der Mitarbeiter den Umgang mit dem neu angeschafften Gerät erst erlernen. Durch das Arbeiten mit dem neuen Gerät sammelt der Mitarbeiter Erfahrungen und Fähigkeiten, welche seinen Wissensschatz wiederum erweitern. Diese Erfahrungen können dann wieder weitergegeben werden und der Zyklus beginnt von neuem.²¹

2.1.5 Interne Kommunikation

Die Kommunikation in einem Unternehmen kann in externe und interne Kommunikation unterschieden werden. Die interne Kommunikation bezieht sich dabei auf die formelle und informelle Kommunikation innerhalb einer Organisation. Die Ziele der internen Kommunikation lassen sich in vier Untergruppen aufspalten: strategisch, konzeptionell, operativ und gesetzlich.

²⁰ Vgl. [No/Ta97] Seite 85

²¹ Vgl. [Krc05] Seite 483-484

- Strategisch: Sicherung der Erfolgspotenziale, welche sich von den Unternehmenszielen ableiten.
- Konzeptionell: Kommunikationskonzepte und Markenmanagement
- Operativ: informative und emotionale Aspekte
- Gesetzlich: Pflichtkommunikation, beispielsweise das Erfüllen von Unterrichts- und Erörterungspflichten bei Veränderungen innerhalb einer Organisation.

Die interne Kommunikation hat sich seit den 80er Jahren von einem redaktionellen Instrument, welches rein zur Weitergabe von Informationen innerhalb einer Organisation durch z. B. Mitarbeiterzeitschriften und Informationstafeln diente, zu einem Führungsinstrument entwickelt.²²

2.1.6 Formelle und informelle Kommunikation

Als formelle Kommunikation wird die von einer Organisation organisierte interne Kommunikation bezeichnet. Sie hat einen geplanten, dauerhaften, personenunabhängigen und offiziellen Charakter. Zu den bekannten Medien der formellen Kommunikation zählen unter anderem das „Schwarze Brett“, Teambesprechungen, Mitarbeiterzeitschriften, Newsletter, Wikis, Blogs, E-Mail, Infobriefe und das Intranet. Im Gegensatz dazu spielt sich die informelle Kommunikation abseits von den bereits genannten Medien ab. Sie tritt eher spontan auf und hat einen inoffiziellen Charakter. Der Informationsgehalt, also die Qualität der Informationen, welche bei der informellen Kommunikation übertragen werden, sind aber eher kritisch zu betrachten. So entstehen z. B. aus einer schlecht kommunizierten Information, Gerüchte, welche über den hausinternen „Buschfunk“²³ verbreitet werden und so einen falschen Sachverhalt widerspiegeln. Es gilt der Grundsatz: „Je weniger die interne Kommunikation offiziell organisiert ist, desto mehr blüht sie im Verborgenen.“²⁴ Das heißt, auch wenn die formelle Kommunikation in einem Unternehmen gut organisiert ist, kann das Entstehen von Gerüchten nicht verhindert werden. Daher müssen entstandene Gerüchte erst genommen und von offizieller Seite kommentiert werden, damit aus den Gerüchten transparente und formelle Informationen werden. Die Grundvoraussetzung dafür ist ein kooperativer Führungsstil, welcher den Austausch von Informationen durch

²² Vgl. [wir14]

²³ „Buschfunk“ – Gerüchteküche, Klatsch und Tratsch

²⁴ Zitat [LeM97] Seite 31

alle Hierarchieebenen möglich macht. Der Mitarbeiter muss ohne Angst vor Konsequenzen zu seinem Vorgesetzten gehen können, um ihn mit einem entstandenen Gerücht zu konfrontieren. Nur so kann das Gerücht aus der Welt geschafft werden. Die informelle Kommunikation bezieht sich jedoch nicht nur auf das Entstehen von Gerüchten, welche zumeist negativ gedeutet werden. Sie schafft auch eine soziale Beziehung zwischen Kollegen und Abteilungen. Diese Beziehungen entstehen beispielsweise bei gemeinsamen Veranstaltungen wie Weihnachtsfeiern, Jubiläen, Betriebsausflügen und Sportveranstaltungen. Diese sozialen Bindungen wirken sich nicht nur positiv auf das Betriebsklima aus, sie fördern auch die Kreativität und die Fähigkeit der Mitarbeiter eigene Lösungsansätze für bekannte Probleme und eingefahrene Abläufe zu entwickeln, da ein offener Austausch von Informationen stattfinden kann. Die informelle Kommunikation kann die formelle Kommunikation auf diese Art und Weise entlasten. Es muss ein gesunder Ausgleich zwischen informeller und formeller Kommunikation geschaffen werden, um so unabkömmliche, offizielle Informationen an die Mitarbeiter weitergeben zu können, denn zu viel informelle Kommunikation untergräbt die formellen Strukturen in einem Unternehmen, was wiederum einen intransparenten Informationsfluss zur Folge hat. Nur auf die formelle Kommunikation zu beharren, hat die Folge, dass eingefahrene Abläufe nicht mehr betrachtet werden und eine Bürokratisierung entsteht.²⁵

2.1.7 Metakommunikation

Metakommunikation umfasst eine eigenständige Kommunikationsebene über Kommunikation. Diese Art der Kommunikation wird dann genutzt, wenn die herkömmliche Kommunikation versagt. Ist die Kommunikation zwischen einem Sender und einem Empfänger gestört, muss das Problem analysiert und nach Wegen und Mitteln gesucht werden, um die Kommunikation wieder herzustellen. In der Praxis lässt sich Metakommunikation zumeist schwer umsetzen. Statt sich aktiv den hervorgegangenen Problemen zu widmen, wird über die Fehler Anderer hergezogen. Lästereien und Zankereien sind meist die Folge. So drückt beispielsweise der Mitarbeiter A seine eigene Unlust zur Zusammenarbeit mit seinen Teammitgliedern so aus, dass er über Mitarbeiter B herzieht und ihm wiederum diese Unlust unterstellt. Bei der Metakommunikation geht es vor allem darum, sich dem Gesprächspartner zu stellen ihn offen auf die Probleme anzusprechen und den Sachverhalt von einer neuen Ebene aus zu betrachten. Das setzt wiederum auch den Mut zur Selbstoffenbarung voraus. Damit Metakommunikation keine Schäden anrichtet, sondern eine positive Wirkung hat, müssen vor deren Verwendung bestimmte Kriterien beachtet werden.

²⁵ Vgl. [LeM97] Seite 31-33

Zu diesen Kriterien zählen:

- Aktives Zuhören
- Ich-Botschaften senden
- Sachverhalte mit eigenen Worten wiedergeben
- Über eigene Gefühle sprechen

Werden diese Punkte nicht beachtet, können sich die Probleme sogar verschlimmern. Wenn Metakommunikation jedoch richtig angewendet wird, wirkt sie wahre Wunder.²⁶

2.2 Kommunikation für ein erfolgreiches Unternehmen

Damit ein Unternehmen erfolgreich werden kann, ist es erforderlich verschiedene Kommunikationsmittel einzusetzen, um so ein gutes Kommunikationsnetzwerk aufbauen zu können, sodass ein ausreichender Informationsfluss gewährleistet ist. Aber warum ist Kommunikation für ein Unternehmen so wichtig? Mangelnde Kommunikation hat verheerende Folgen für ein Unternehmen, zum einen steht die Weiterentwicklung still, weil innovative Ideen der Mitarbeiter ausgeblendet werden. Zum anderen können vermeidbare Kosten entstehen, wenn es keinen oder einen unzulänglichen Informationsfluss gibt. Ein Beispiel dafür ist, wenn der leitende Angestellte eines Handwerksbetriebes, seinen Mitarbeiter nicht über das zu verwendende Material informiert und so zusätzliche Aufwendungen entstehen, weil der Auftrag nochmal bearbeitet werden muss. So haben kleine Fehler oft eine große Wirkung auf die effiziente Arbeitsweise der Mitarbeiter. Die hohe Komplexität der Aufgaben innerhalb eines Unternehmens, macht auch das Arbeiten im Team immer notwendiger. Für eine gute Zusammenarbeit in einem Team ist eine ausgeprägte Kommunikation zwischen den einzelnen Teammitgliedern, aber auch mit anderen Teams erforderlich, damit effizient an innovativen Problemlösungen gearbeitet werden kann. Ein anderer Punkt ist die zunehmende Globalisierung. Um dauerhaft auf dem internationalen Markt wettbewerbsfähig sein zu können, ist es für Unternehmen unerlässlich eine ausgeprägte Kommunikationsstruktur aufzubauen, damit Veränderungen auf dem Markt schnell erfasst, verarbeitet und darauf reagiert werden kann. Im Kampf um Marktanteile und Kunden steht dabei die Beziehung zwischen Unternehmen, Kunde und Konkurrenz im Vordergrund.

²⁶ Vgl. [LeM97] Seite 189 - 191

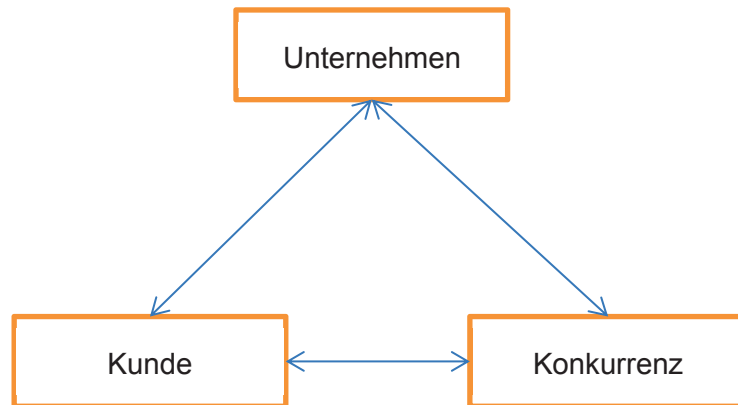


Abbildung 4: Strategisches Dreieck

Damit das eigene Unternehmen seinen Wettbewerbsvorteil festigen kann, muss es sich von der Konkurrenz absetzen. Dies kann nur durch permanente Weiterentwicklung der eigenen Kompetenzen und durch eine Erweiterung des Leistungsangebots für den Kunden erzielt werden, was eine ausgeprägte Kommunikationskultur voraussetzt. Der Kunde muss schließlich auch über die Vorteile des eigenen Produktes oder der angebotenen Dienstleistung informiert werden. Diese Information kann durch PR und Werbung erfolgen. Darüber hinaus besteht die Notwendigkeit einer dauerhaften Rückkopplung zwischen den Veränderungen am Markt, den damit verbundenen Bedürfnissen der Kunden und den Abteilungen in einem Unternehmen.²⁷

Die Voraussetzungen für eine gute Kommunikation im Unternehmen liegen auf der Hand. Gute Kommunikation bedeutet, dass die gesendeten Informationen vom Empfänger verstanden und verarbeitet werden können. Dazu muss eine Vertrauensbasis zwischen den Kommunikationspartnern geschaffen werden, damit ein offener und ehrlicher Austausch von Informationen stattfinden kann. Dabei spielt die eigene Glaubwürdigkeit eine essenzielle Rolle. Wenn ein Mitarbeiter beispielsweise bewusst Information zurückhält oder verändert, um sich selbst in ein besseres Licht zu stellen, verliert er seine Glaubwürdigkeit, sollte der Täuschungsversuch bemerkt werden. Ein bekanntes Sprichwort sagt: "Wer einmal lügt, dem glaubt man nicht, und wenn er auch die Wahrheit spricht." Solche Täuschungen können von einer Charakterschwäche des jeweiligen Mitarbeiters zeugen. Sie können jedoch auch Ergebnis mangelnder kommunikativer Kompetenz sein. Damit solche Fehler vermieden werden können, sollten folgende Punkte beachtet werden:

- Respekt gegenüber den Kommunikationspartnern
- Verantwortungsübernahme

²⁷ Vgl. [LeM97] Seite 1-3, 169 -170

- Ehrlichkeit
- Nutzen von Metakommunikation
- Gefühle thematisieren
- Ich-Botschaften senden
- Getroffene Vereinbarungen einhalten
- Den Humor in einer Unterhaltung nicht vergessen^{28 29}

2.3 Kommunikation im Team

Teamarbeit ist in vielen Unternehmen nicht mehr wegzudenken. Sie ist ein etabliertes Mittel, um gezielt kreative Problemlösungen zu entwickeln. Aufgrund dessen, dass alle Teammitglieder ihre eigenen Ideen und Vorstellungen einbringen können, werden Entscheidungen, welche im Team getroffen werden, zumeist von allen akzeptiert, da sie in der Regel, qualitativ höher anzusehen sind, als eine Entscheidung eines einzelnen Mitarbeiters. Das Arbeiten in einem Team ermöglicht dabei den Austausch mit anderen, welches zu einem der Grundbedürfnisse eines jeden Mitarbeiters zählt, zu gewährleisten. Vor allem bei der Arbeit in einem Team, spielt die Kommunikation eine besondere Rolle, denn sie erfordert einen hohen kommunikativen Aufwand, welcher mit zunehmender Mitgliederzahl ansteigt. Zudem müssen die einzelnen Mitglieder auch teamfähig sein, d.h. bestimmte Voraussetzungen erfüllen. Die Teammitglieder sollten:

- die Aussagen und Handlungen anderer Teammitglieder tolerieren können
- die Fähigkeit besitzen, aufmerksam zuhören zu können
- sich selbst transparent machen zu können
- auf Konflikte eingehen können
- ein Grundwissen über andere Fachbereiche besitzen
- sich den eigenen Schwächen und Stärken bewusst sein
- die Fähigkeit Feedback geben zu können besitzen

Mitarbeiter, welche die gegenteiligen Eigenschaften wie beispielsweise Arroganz, Intoleranz, Rechthaberei, Cholerik, Kritikunfähigkeit besitzen, sind demnach eher nicht geeignet in einem Team zu arbeiten. Des Weiteren ist bei der Teambildung auch darauf zu achten, dass sich die einzelnen Teammitglieder auch auf persönlicher Ebene verstehen.

Da Teamarbeit auch mit einem erheblichen Zeitaufwand verbunden ist, müssen vor Beginn einer Teambildung oder eines Teammeetings einige Punkte beachtet werden, schließlich kennt jeder das Phänomen, am Ende eines Tages das Gefühl zu bekommen,

²⁸ Vgl. [deu14]

²⁹ Vgl. [LeM97] Seite 138

nichts Produktives gemacht zu haben, weil am Tag unzählige Besprechungen stattfanden. Es muss also als Erstes klar differenziert werden, wo Teamarbeit sinnvoll eingesetzt werden kann und wo Einzelarbeit schneller zum Erfolg führt. Teamarbeit wäre z. B. bei komplexen Aufgabestellungen, welche kreative und innovative Ideen benötigen, um Lösungsansätze herauszuarbeiten, anzuraten. Im Gegensatz dazu würde Einzelarbeit eher bei einfach strukturierten Arbeitsaufgaben, wie z. B. das Übertragen von Daten in eine Excel-Tabelle, schneller zum Ziel führen. Nachdem eine Aufgabenstellung ausgewählt wurde, welche mittels Teamarbeit gelöst werden soll, beginnt zunächst die Teambildung. Bei der Teambildung sollten die Mitglieder nach ihren fachlichen Kompetenzen und nach ihren, wie bereits erwähnten, kommunikativen Kompetenzen und Eigenschaften ausgewählt werden. Danach sollte eine Vorstellungsrunde stattfinden, damit sich die einzelnen Mitglieder kennenlernen können und eine solide Beziehungsebene geschaffen werden kann. Dabei sollten auch die entsprechenden Rollen, je nach persönlichen Stärken und Schwächen, im Team verteilt und ein Moderator festgelegt werden. Bei diesem Schritt muss Metakommunikation eingesetzt werden, um persönliche Differenzen und potenziellen Konflikte ansprechen zu können. Im nächsten Schritt sollte sich das Team von der Beziehungsebene auf die Inhaltsebene begeben und sich einzelne Zwischenziele (Meilensteine) setzen, damit ein Fortschritt sichtbar werden kann. Das Team kann nun produktiv zusammenarbeiten und wird nicht mehr von persönlichen Differenzen behindert, da diese bereits in der Beziehungsebene angesprochen wurden. Der Moderator spielt dabei eine entscheidende Rolle, weil er eventuell entstehende eigenen Dynamiken unter Kontrolle halten muss und das gesetzte Ziel nicht aus den Augen verlieren darf. Er muss dafür sorgen, dass die Gespräche in einer geordneten Struktur ablaufen können und ein positives Gesprächsklima entstehen kann. Nachdem das Team die erforderlichen Ergebnisse erzielt hat, sollte es sich zurück auf die Beziehungsebene begeben und ähnlich der Vorstellungsrunde, eine Verabschiedungsrunde abhalten, um sich der erreichten Zeile bewusst zu werden und sich über den Erfolg der gemeinsamen Arbeit auszutauschen. Damit sie sich anschließend wieder ihrer hauptsächlichen Arbeit in voller Kraft und Aufmerksamkeit widmen können. Wenn diese Schritte befolgt werden, kann Teamarbeit sicher ein effektives Mittel sein, um bestimmte Aufgaben bewältigen zu können. Allerdings setzt sie ein hohes Maß an kommunikativer Kompetenz voraus.^{30 31}

³⁰ Vgl. [LeMa97] Seite 217-222,225-227, 238-239

³¹ Vgl. [lei14]

2.4 Kommunikationswege im Unternehmen

Wie bereits im Abschnitt 2.1.6 formelle und informelle Kommunikation beschrieben, gibt es verschiedenste Möglichkeiten des Informationsaustausches im Unternehmen. In den nachfolgenden Abschnitten werden verschiedene formelle Kommunikationsmittel und deren Vor- und Nachteile genauer beschrieben.

2.4.1 Telefon

Das Telefon ist wohl eines der schnellsten und einfachsten Wege, Informationen von A nach B zu transportieren. Durch ein kurzes Telefonat können plötzlich auftretende Probleme schnell gelöst werden. Jedoch werden klingelnde Telefone auch als störend empfunden, weil sie einen oft aus dem eigentlichen Thema reißen. Zudem spielt die Erreichbarkeit eine entscheidende Rolle, denn gerade entscheidungsberechtigte Führungskräfte sind oft unterwegs oder befinden sich in Besprechungen. Somit steht der fragende Mitarbeiter allein mit seinem Problem da. Dennoch kann das Telefon die schnellere und einfachere Alternative zu einem anderen Kommunikationsmittel sein.³²

2.4.2 „Schwarzes Brett“

Das „Schwarze Brett“ gehört zu den klassischen Kommunikationsmitteln und ist in der Regel eine für alle Mitarbeiter zugängliche Anschauungstafel. Es eignet sich vor allem dazu, allgemeine, nicht mitarbeiterspezifische Information zu verbreiten. Zu den typischen Informationen, welche über ein „Schwarzes Brett“ kommuniziert werden, gehören beispielsweise Stellenausschreibungen, aktuelle Speisepläne, Informationen über Veränderungen und Neuerungen im Unternehmen und Informationen über bevorstehende Ereignisse. Der große Vorteil ist dabei, dass das „Schwarze Brett“ ein kostengünstiges, mit wenig Aufwand zu betreibendes Kommunikationsmittel ist. Richtig positioniert, z. B. in einem Wartebereich oder vor einem Beratungsraum, kann es Wartezeiten verkürzen, da die Mitarbeiter von ganz allein schauen ob es etwas Neues gibt. Dabei spielt die ständige Aktualität eine essenzielle Rolle. Niemand möchte alte Einladungen zu Veranstaltungen, Speisepläne vom vorletzten Monat, Kopien von Zertifikaten oder Arbeitsanweisungen für längst vergangene Projekte lesen. Wenn das „Schwarze Brett“ nicht richtig positioniert ist, und nicht auf dem aktuellen Stand ist, d.h. nicht nur wirklich neue Informationen darauf zu finden sind, verliert es schnell an Bedeutung und die Mitarbeiter haben wenig Interesse, es sich überhaupt anzuschauen. Ein weiterer Nachteil ist die fehlende Interaktivität. Mitarbeiter können nicht direkt auf die angeschlagenen Informationen antworten.³³

³² Vgl. [kue14]

³³ Vgl. [ums14a]

2.4.3 E-Mail-Newsletter

Der E-Mail-Newsletter ist eine moderne und schnellere Alternative zum klassischen Informationsschreiben. Zudem bietet er die Möglichkeit schnell auf gesendete Informationen zu antworten. Dabei sollten die Informationen so kurz und übersichtlich wie möglich gehalten werden, damit der Leser den Inhalt schnell erfassen kann. Es ist besser häufig kurze Newsletter zu senden, als jedes viertel Jahr ein zehenseitiges Pamphlet zu übermitteln, was sich nicht wirklich jemand durchliest. Der Vorteil des E-Mails-Newsletter gegenüber beispielsweise dem Schwarzen Brett liegt darin, dass Informationen auch nur an bestimmte Personenkreise, z. B. innerhalb eines Projektteams, weitergegeben werden können. Der Nachteil dieses Kommunikationsmittel ist, dass der E-Mail-Newsletter in der Flut des heute aufkommenden E-Mail-Verkehrs einfach untergehen könnte und somit unbeachtet bleibt.³⁴

2.4.4 Unternehmenszeitschrift

Die Unternehmenszeitschrift bietet gegenüber von Newslettern mehr Platz für Informationen und Illustrationen. Sie ist jedoch auch deutlich schwieriger und kostenintensiver in ihrer Umsetzung und daher nur für große Unternehmen zu empfehlen. In Unternehmenszeitschriften können beispielsweise aktuelle Ereignisse, Fortschritte in Projekten und Interviews mit Verantwortlichen gedruckt und somit an die Mitarbeiter kommuniziert werden. Das große Problem der Unternehmenszeitschrift ist ihre Glaubwürdigkeit, da es sich um eine vom Unternehmen gestaltete Presse handelt. In ihr kann schlecht über innerbetriebliche Mängel und Fehler berichtet werden. Ebenso können keine Mitarbeiter direkt angesprochen werden und es kann auch nicht direkt darauf geantwortet werden. Daher kann sie ausschließlich der allgemeinen Information im Unternehmen dienen.³⁵

2.4.5 Teambesprechungen

Teambesprechungen sind in vielen Unternehmen ein probates Mittel um den Austausch von Informationen zu gewährleisten. Der Vorteil von Teambesprechungen besteht in der direkten Kommunikation zwischen den jeweiligen Mitgliedern. Im Idealfall kann jeder Mitarbeiter Missstände und Probleme direkt ansprechen und gemeinsam mit den anderen Teammitgliedern eine Lösung finden. Damit diese Besprechungen nicht nur als Zeitverschwendung für die Mitarbeiter angesehen werden, sind gewisse Regeln zu beachten, wie im Abschnitt 2.3 Kommunikation im Team beschrieben. Genau in diesem Punkt liegt der Nachteil von Teambesprechungen, sie sind mit einem hohen Zeitaufwand

³⁴ Vgl. [ums14b]

³⁵ Vgl. [ums14c]

verbunden. Zeit, welche den Mitarbeitern für ihre eigentliche Arbeit fehlt. Deshalb sollte vor jeder Besprechung geprüft werden, ob deren Notwendigkeit besteht oder ob nicht eher ein Informationsschreiben oder ein Telefonat ausreicht, um den aktuellen Stand zu übermitteln.^{36 37}

2.4.6 Intranet, Foren und Blogs

Mit den heute zur Verfügung stehenden elektronischen Medien gibt es viele neue Möglichkeiten Informationen im Unternehmen auszutauschen. Die Nutzung eines Unternehmensintranets kann dabei interessant sein, da sich die Mitarbeiter im Intranet über Foren und Blogs offen austauschen können. Dabei sind die gestellten Fragen und deren Antworten für alle Mitarbeiter sichtbar. Des Weiteren können im Intranet auch beispielsweise Vorlagen und Dokumente bereitgestellt werden. Der Vorteil einer solchen Vernetzung liegt auf der Hand. Durch das Intranet kann viel Zeit gespart werden, denn wenn es Veränderungen, neue Vorgehensweisen oder neue Aufträge gibt, entstehen Fragen. Wenn der Mitarbeiter A eine Frage in das Intranet stellt und diese von Mitarbeiter B beantwortet wird, so muss der Mitarbeiter C, welcher eventuell die gleiche Frage hat, sie nicht nochmal stellen, da die Antwort auf seine Frage schon gegeben wurde. Dabei ist jeder Mitarbeiter selbst für seine verfassten Inhalte verantwortlich. Bei der offenen Gestaltung des Intranets liegt auch das Problem. Es ist sehr aufwendig in der Pflege. Ein Mitarbeiter muss für die veröffentlichten Inhalte verantwortlich sein, da keine irreführenden, strafbaren oder beleidigenden Inhalte veröffentlicht werden dürfen. Darüber hinaus sollte er ähnlich wie der Moderator in Teambesprechungen auf eine gewisse Struktur acht geben, schließlich sollen sich die gestellten Fragen nicht ständig wiederholen. Eine Gliederung in spezielle Themenbereiche wäre in diesem Fall ratsam. Außerdem muss für die Aktualität des Forums gesorgt werden, weil sonst die Gefahr von Teilnahmslosigkeit besteht. Zu dem erfordert der Aufbau eines solchen Intranets einigen Aufwand und damit auch Kosten. Wenn das Kommunikationsmittel Intranet richtig aufgebaut und nach gewissen Regeln betrieben wird, kann es jedoch stark dazu beitragen die Kommunikation im Unternehmen zu fördern.³⁸

2.4.7 Wikis

Für viele Unternehmen ist es eine Herausforderung, das Wissen von einzelnen Mitarbeitern zu erhalten und für andere Mitarbeiter zugänglich zu machen. Für dieses Problem ist eine Unternehmenswiki eine alternative Lösungsmöglichkeit. Eine

³⁶ Vgl. [org14]

³⁷ Vgl. [exp14]

³⁸ Vgl. [ums14d]

Unternehmenswiki ist eine für alle Mitarbeiter zugängliche Plattform, auf welcher große Informationsmengen übersichtlich dargestellt werden können. Zudem kann sie von jedem Mitarbeiter ergänzt, erweitert und aktualisiert werden. Der Vorteil einer Unternehmenswiki ist, dass das implizite Wissen von einzelnen Mitarbeitern für andere explizit gemacht werden kann. Dies reduziert die Gefahr, dass Wissen verloren geht, sollte ein Mitarbeiter aus dem Unternehmen ausscheiden. Des Weiteren besteht nicht nur die Möglichkeit einer reinen Darstellung von Informationen in Textform, sondern es können auch Bilder, Tabellen und Grafiken zur bessern Veranschaulichung abgebildet werden. Außerdem besteht die Möglichkeit Vorlagen, Richtlinien und Anweisungen, über diese Plattform bereitzustellen. Der Nachteil einer Unternehmenswiki liegt, ähnlich wie bei dem Intranet, bei dem relativ hohen Aufwand, welcher für die Erstellung und Verwaltung dieser Plattform, notwendig ist.³⁹

³⁹ Vgl. [tec14]

3 Ermittlung der vorhandenen Ist-Struktur

3.1 Unternehmensvorstellung

3.1.1 Entwicklung der Radio-, Fernseh- und Computertechnik GmbH Chemnitz

Das Unternehmen Radio-, Fernseh- und Computertechnik GmbH Chemnitz (RFC), wurde am 27.09.1991 als 100%ige Tochtergesellschaft der ewt elektro- und nachrichtentechnik GmbH gegründet. Das Geschäftsmodell der ewt bestand vorwiegend darin, mit Wohnungsunternehmen Gestattungsverträge zum Betreiben eigener Kabelfernsehnetze abzuschließen, die Installation der Netze vorzufinanzieren und durch Mieteinnahmen wiederum zu refinanzieren. Die Gründungsbelegschaft der RFC wurde damals von den Mitarbeitern aus dem Bereich Antennenbau der VEB Radio und Fernsehen Karl-Marx-Stadt gebildet. Zu diesem Zeitpunkt war der Firmensitz in der Reineckerstraße 3. Der Tätigkeitsschwerpunkt lag in den ersten drei Jahren nach der Gründung in der Modernisierung der Antennennetze der ewt in Chemnitz, Riesa, Merseburg, Weißenfels und Leipzig. In den darauf folgenden Jahren wurden seitens der ewt bundesweit weitere Gestattungsverträge mit Wohnungsunternehmen geschlossen. Die damit verbundenen Modernisierungsaufträge für rund 100.000 Wohnungseinheiten in Städten wie z. B. Dresden, Berlin, Potsdam, Bochum und Darmstadt sicherte der RFC GmbH in dieser Zeit volle Auftragsbücher. Im Jahr 2001 wurde der Firmensitz in die Winklhoferstr. 15 verlegt, wo er heute noch zu finden ist.



Abbildung 5: Firmensitz, Winklhoferstr. 15, 09116 Chemnitz

Seither wurden von der RFC GmbH nennenswerte Großprojekte realisiert wie z. B. die Errichtung von BK-Anlagen in diversen Justizvollzugsanstalten in Adelsheim, Trier, Diez und Koblenz, der Installation von analogen und digitalen Türsprechanlagen, sowie Briefkastenanlagen in Sachsen und Berlin für ca. 19.250 Wohneinheiten und das Errichten von Antennen-, Beschallungs-, Sicherungs- und Uhrenanlagen für die Stadtverwaltung in Chemnitz, z. B. Opernhaus, Klinikum Chemnitz und Andreaskirche. 2006 war die RFC GmbH Partner des DFB zur Fernsehübertragung aus den WM-Stadien bei der FIFA Weltmeisterschaft in Deutschland.

Ein Jahr später hat sich die Marktsituation für das Unternehmen, durch die Fusionierung der Muttergesellschaft ewt und den Kabelnetzbetreibern Bosch Breitbandnetze GmbH und Tele Columbus GmbH zur Tele Columbus Multimedia GmbH, entscheidend verändert. Durch diese Fusionierung hat das Unternehmen seine Wettbewerbsvorteile aufgrund der Konzernzugehörigkeit verloren, da durch die Fusion weitere Montage- und Wartungsunternehmen mitbeschäftigt wurden. Zwar ist die RFC GmbH heute eine 100%ige Tochter der Tele Columbus Multimedia GmbH, dennoch muss sie sich dem zunehmenden Wettbewerb mit den Konkurrenzunternehmen stellen und auch Aufträge von anderen Netzbetreibern annehmen. Heute gehören neben der Tele Columbus Multimedia GmbH, die eins energie in Sachsen GmbH & Co. KG, für welche das Unternehmen Hauptinstallationspartner im FTTH-Projekt in Chemnitz ist, die M-net Telekommunikations GmbH aus München und die TV-Infotainment GmbH aus Iphofen zu den größten Auftraggebern der RFC GmbH.

Hauptaufgabengebiete des Unternehmens sind heute das Errichten und Warten von Sende- und Empfangseinrichtungen und den dazugehörigen Kabelnetzen für Kabelnetzbetreiber, sowie das Handeln mit Bauelementen, Geräten und Baugruppen aus dem Bereich der Computer- und Kommunikationstechnik. Mit aktuell rund 100 Mitarbeitern und einem durchschnittlichen Jahresumsatzes von ca. 8.000.000 € hat sich die RFC GmbH zu einem soliden mittelständigen Unternehmen entwickelt.⁴⁰

3.1.2 Die interne Struktur der RFC GmbH

Neben dem bereits erwähnten Hauptsitz in Chemnitz, besteht seit 1993 auch eine Fiale in Berlin. Dies ermöglichte das Arbeitsgebiet und die Übernahme weitere Serviceaufgaben auf den Großteil des östlichen Raumes von Deutschland auszubreiten.

Allgemein betrachtet gestaltet sich das Geschäftsfeld in zwei große Teilgebiete. Zum einen der Montageabteilung, welche sich mit dem Neu-, Aus- und Umbau von multimedialen Kabelnetzen befasst und zum anderen der Serviceabteilung, welche die Wartung und Instandhaltung der bestehenden Netze der Kabelnetzbetreiber betreut.

⁴⁰ Vgl. [RFC06] Seite 1

Die Serviceabteilung setzt sich zusammen aus den Servicetechnikern, die von der Disponentin gesteuert werden, den Büromitarbeitern und der Serviceleitung.

Die Montageabteilung ist in vier Projektteams unterteilt, davon arbeiten drei Teams von Chemnitz und eins von Berlin aus. Ein Projektteam besteht in der Regel aus: der Projektleitung, einer Sachbearbeitung welche auch für die Rechnungslegung verantwortlich ist, ein Mitarbeiter für die Arbeitsvorbereitung und den Monteuren.

Zudem werden die Projektteams von einer Projektierungsabteilung unterstützt, welche die entsprechenden Planungsunterlagen anfertigt. Dazu gehört das Erstellen von Trassenplänen mit den jeweiligen Tiefbauverbindungen zwischen den einzelnen Objekten, das Planen und Zeichnen der Hausverteilnetze, das Berechnen und Auswählen der hierfür benötigten Verteiltechnik und die nach Abschluss der Arbeiten erforderliche Revision der Planungen. Um den Montageaufwand auf den Baustellen vor Ort zu reduzieren, betreibt die RFC eine hauseigene Werkstatt, in der die Verteilerschränke vorgefertigt werden, die sogenannte Vorfertigung.

Damit ein reibungsloser Ablauf gewährleistet werden kann, sind noch mehr Angestellte vertreten: der EDV-Mitarbeiter, die Einkaufsabteilung, das Controlling, die Buchhaltung und die Lagerangestellten. Das Unternehmen wird geführt von der Geschäftsleitung bestehend aus drei Prokuristen (einem aus jedem Geschäftsfeld) und drei Geschäftsführern.

3.2 Der Prozessablauf

Als Prozess bezeichnet man den Ablauf und die tatsächliche Vorgehensweise einer Leistungserbringung. Voraussetzung dafür ist, dass dieser teilbar ist. Die einzelnen Teile eines Prozesses müssen einen sachlichen, räumlichen und zeitlichen Bezug haben.⁴¹

Ein Projekt ist im Gegensatz zu einem Prozess, ein nicht wiederholbares, zeitlich befristetes und umfangreiches Vorhaben mit begrenzten Ressourcen. An einem Projekt sind mehrere Bereiche in einem Unternehmen oder sogar mehrere Unternehmen selbst beteiligt.⁴²

Für das bessere Verständnis wie die Arbeitsabläufe in der RFC GmbH strukturiert sind, werden in den folgenden Abschnitten die verschiedenen Prozessabläufe ermittelt und dargestellt.

⁴¹ Vgl. [Skript Ba1] Seite 2

⁴² Vgl. [Skript Me] Seite 102

3.2.1 Serviceabteilung

Für die Vielzahl an angeschlossenen Haushalten die von den Kabelnetzbetreibern versorgt werden, ist natürlich auch ein Kundendienst notwendig. Da dieser nicht allein von den Netzbetreibern sichergestellt werden kann, wird der Kundendienst für bestimmte versorgte Gebiete an Servicepartner vergeben, welche den Kundendienst übernehmen. Die RFC GmbH hat diverse Serviceverträge mit Kabelnetzbetreibern geschlossen und muss die Wartungsaufgaben und Entstördienste für diese übernehmen.

Im Folgenden wird beschrieben wie der Prozessablauf in der Serviceabteilung strukturiert ist:

Schritt 1:

Ein Kunde hat ein Problem mit seinem TV-Empfang, Internetdienst oder seinem Telefonanschluss, in diesem Fall wendet er sich an das Callcenter, welches seinem Kabelnetzbetreiber vorgeschaltet ist und beschreibt sein Anliegen. Der Mitarbeiter des Callcenters erstellt dann ein Ticket (Störungsmeldung) in das Ticketsystem SSN (Service-System-Netzbetrieb) des Kabelnetzbetreibers. Da sich manche Kunden auch direkt an die RFC GmbH wenden, sind zusätzlich Büroangestellte mit der Kundebetreuung beauftragt. Diese übernehmen auch die Auftragsplanung und Pflege des SSN an den Wochenenden.

Schritt 2:

Der Disponent der RFC GmbH stellt aus den Tickets einen Terminplan zusammen und teilt die Servicetechniker entsprechend ein.

Schritt 3:

Der Servicetechniker begibt sich zum Kunden, versucht das Problem zu lösen und teilt das Ergebnis dem Disponenten mit.

Schritt 4:

Bei erfolgreichem Beheben der Störung schließt der Disponent das Ticket im SSN und der Prozess ist beendet. Sollte die vorhandene Störung nicht durch den Servicetechniker behoben werden können, weil der Fehler den im Servicevertrag festgeschriebenen Rahmen übersteigt, geht der Vorgang an den Serviceleiter weiter.

Schritt 5:

Der Serviceleiter bietet den höheren Aufwand für solche Fälle, dem Kabelnetzbetreiber gesondert an und muss entscheiden ob er den Auftrag mit den Servicetechnikern bewältigen kann. Sollte das nicht der Fall sein gibt er den Vorgang an die Projektteams der Montageabteilung weiter.

Der folgende Plan veranschaulicht diesen Prozessablauf:

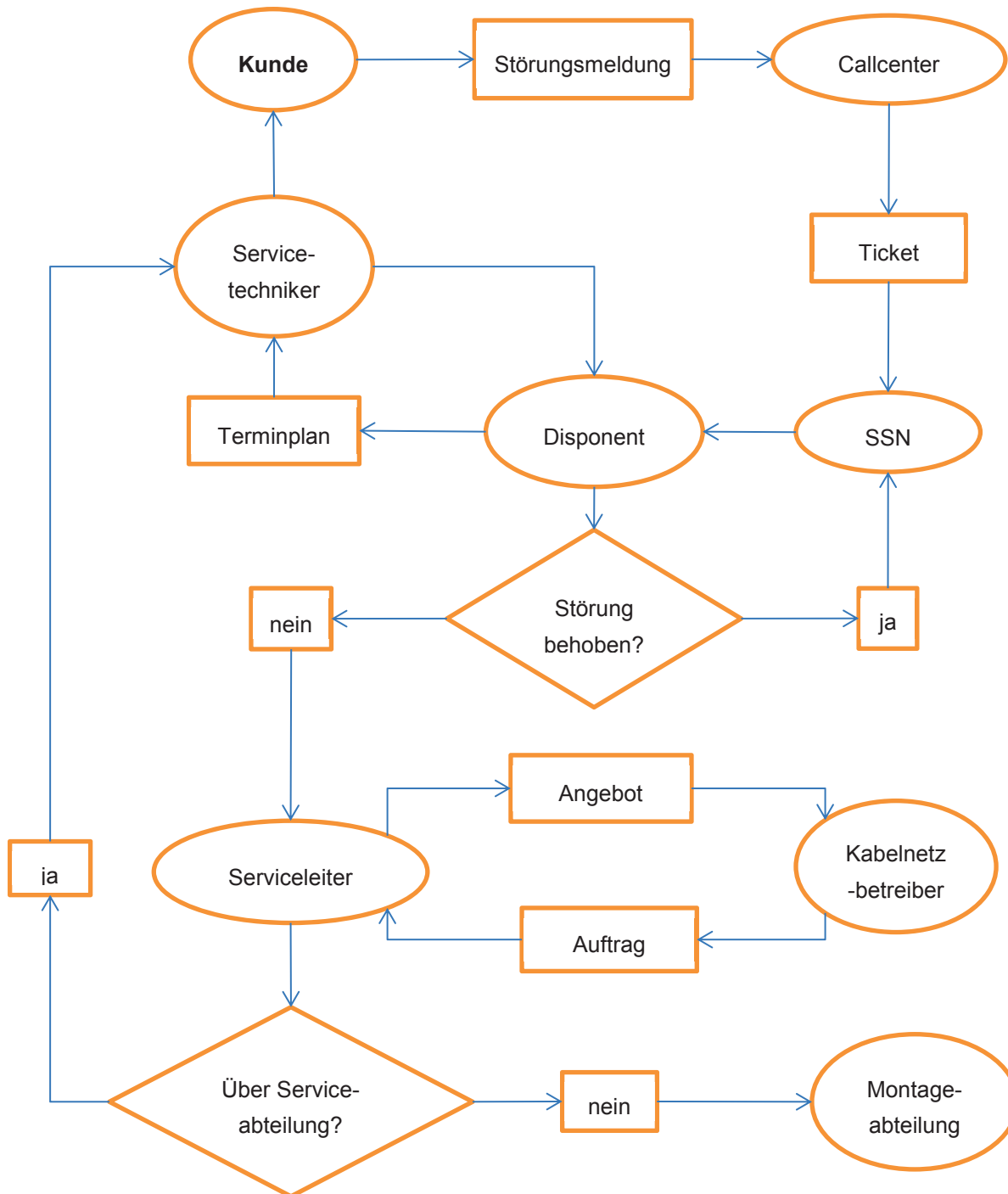


Abbildung 6: Übersichtsplan des Prozessablaufs in der Serviceabteilung

3.2.2 Montageabteilung

Zunächst stellt ein potenzieller Auftraggeber eine Anfrage an das Unternehmen, diese erfolgt durch eine formlose schriftliche, mündliche oder telefonische Ausschreibung. Sollten die Vorgaben, wie z. B. der Auftragsumfang und der zeitliche Rahmen erfüllbar scheinen, gibt die Geschäftsleitung der RFC GmbH ein entsprechendes Angebot ab. Im Falle eines positiven Abschlusses der Vertragsverhandlungen und somit dem Gewinn der Ausschreibung, läuft der Prozessablauf in der Montageabteilung im Allgemeinen wie folgt ab:

Schritt 1:

Der Projektleiter erstellt einen Bauablaufplan. In diesem Plan wird das gesamte Bauvorhaben in verschiedene Teilabschnitte eingeteilt und eine grobe Terminplanung vorgegeben. Die Teilabschnitte richten sich hierbei nach den örtlichen Gegebenheiten, dabei ist darauf zu achten, dass die einzelnen Vorgänge nah beieinander liegen und nach den technischen Bedingungen wie z. B. dem Signalfluss (Richtung aus der das TV-Signal eingespeist und über die bestehenden Kabelverbindungen weitergeleitet wird) und den Bedingungen des Auftraggebers z. B. bestimmte Bauabschnitte vorrangig oder später zu bearbeiten. Danach müssen die zur Verfügung stehenden Montagekräfte den jeweiligen Teilabschnitten zuordnet werden, damit man abschätzen kann ob die angedachten Ressourcen ausreichen, um die zeitlichen Vorgaben zu erfüllen. Außerdem dient der Bauzeitenplan anderen Abteilungen als Terminvorgabe, für ihre jeweiligen Aufgaben. Nach Fertigstellung des Bauablaufplanes muss dieser dem Auftraggeber übergeben und von ihm akzeptiert werden.

Schritt 2:

Die Projektierung erstellt die entsprechenden Planungsunterlagen nach Reihenfolge des Bauablaufplanes. Darüber hinaus erstellt sie eine Materialliste mit den geplanten Bauteilen und gibt diese an die Einkaufsabteilung weiter, welche dann prüfen muss, ob eventuell etwas nachbestellt werden muss. Die Projektierung gibt die fertigen Planungsunterlagen zur weiteren Bearbeitung an den Projektleiter weiter.

Schritt 3:

Der Projektleiter erstellt nun die Feinterminplanung für die einzelnen Baustellen und gibt diese an die Arbeitsvorbereitung. Der Mitarbeiter der Arbeitsvorbereitung stellt die Arbeitsmappen für die einzelnen Monteure zusammen. Inhalt dieser Arbeitsmappen ist in der Regel: der Montageauftrag, die Materialiste, die Planungsunterlagen und Auftraggeber spezifische Zusatzprotokolle. Des Weiteren gibt er der Vorfertigung die Anweisung, welche Bauteile in die jeweiligen Verteilerkästen einzubauen sind.

Schritt 4:

Die Monteure sind nun verantwortlich, die Baustellen nach den Vorgaben des Projektleiters und den entsprechenden Arbeitsaufträgen abzarbeiten.

Schritt 5:

Nach Abarbeitung der Arbeitsaufträge übergibt der Monteur seine von ihm ausgefüllte Arbeitsmappe an die Sachbearbeitung, welche diese auswertet, Besonderheiten und Restarbeiten erfasst, die korrigierten Planungsunterlagen zur Revision der Projektierung weiterleitet und die Rechnung an den Auftraggeber stellt.

Der Auftraggeber möchte im Gegenzug eine, je nach Leistungsverzeichnis vereinbarte, Dokumentation ausgehändigt haben, diese umfasst in der Regel: die Revision der Planungsunterlagen, Übergabe und Abnahmeprotokolle, Messdaten und Baustellenfotos.

Da man jedoch nicht alles vorher planen und kalkulieren kann, kommt es nicht selten vor, dass eine Baustelle nicht beim ersten Mal komplett fertiggestellt werden kann und ein zweiter oder dritter Baulermin notwendig ist. In diesem Fall wiederholen sich die Schritte 2 bis 5.

Der folgende Plan veranschaulicht diesen Prozessablauf:

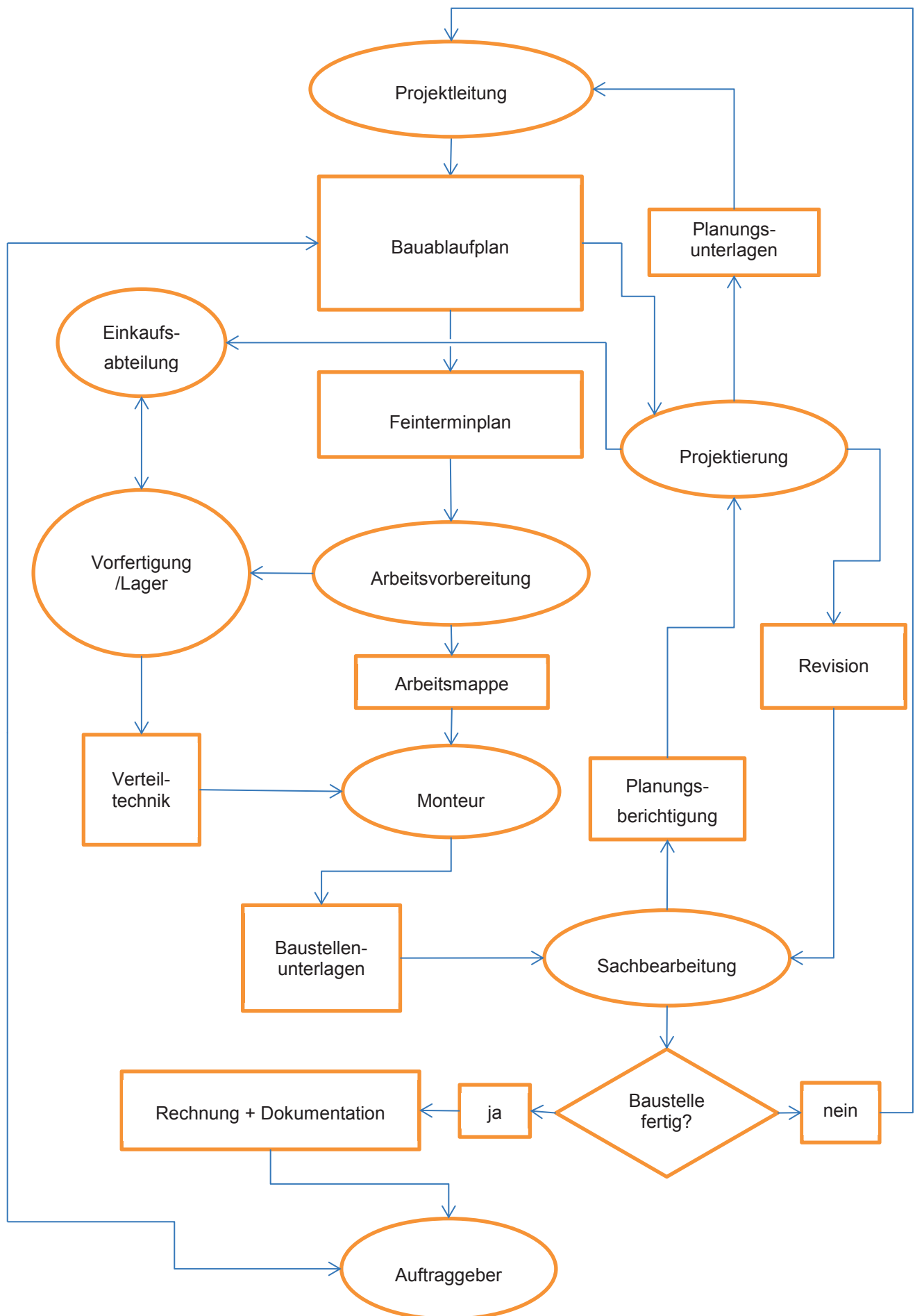


Abbildung 7: Übersichtsplan des Prozessablaufs in der Montageabteilung

Die beiden Übersichtspläne der Prozessabläufe in Montage- und Serviceabteilung veranschaulichen den hohen organisatorischen und kommunikativen Aufwand, welcher betrieben werden muss, um die einzelnen Aufgaben erfüllen zu können.

3.3 Vorhandene Kommunikationsmittel im Unternehmen

In den folgenden Abschnitten wird beschrieben, welche Kommunikationsmittel vom Unternehmen bereitgestellt werden.

3.3.1 Klassische Kommunikationsmittel

Zu der Grundausstattung eines jeden Mitarbeiters gehört das Telefon. In der Regel hat jeder Büromitarbeiter, die Truppführer der Monteure, die Bauleiter und die Servicetechniker ein Betriebstelefon. Somit ist sichergestellt, dass kurzfristige Informationen und Arbeitsanweisungen übermittelt werden können.

Des Weiteren haben die meisten Mitarbeiter ein E-Mail-Konto, über welches Nachrichten und Terminabstimmungen kommuniziert werden können. Daher ist anzunehmen, dass das Telefon und der E-Mail-Verkehr einen großen Anteil an der täglichen externen und internen Kommunikation haben. Dabei ist anzumerken, dass es keinen E-Mail-Newsletter, wie im Punkt 2.4.3 beschrieben, gibt. Es finden zwar gelegentliche Informationsschreiben per E-Mail statt, jedoch sind diese keines Weges mit einem regelmäßigen Newsletter gleichzusetzen.

Weiterhin gibt es im Unternehmen einige Informationstafeln oder „Schwarze Bretter“, jedoch sind diese inaktuell und schlecht positioniert. Sie befinden sich beispielsweise in einem langen Gang zwischen dem Lager und den Büroräumen oder halb versteckt hinter einem Kleiderständer. Außerdem sind die vorhandenen Informationstafeln unübersichtlich gestaltet und nicht gegliedert. Stattdessen sind Kopien von Zertifikaten, Speisekarten von bekannten Fastfoodketten oder alte Anweisungen angebracht. Es ist davon auszugehen, dass dieses Kommunikationsmittel von den Mitarbeitern wenig bis gar nicht beachtet oder genutzt wird. Aktuelle Informationen zu Veränderungen, Veranstaltungen oder Versammlungen werden stattdessen mit Klebeband an die Eingangstür oder die Tür zum Beratungsraum geheftet. Die folgende Abbildung zeigt eine der vorhandenen Informationstafeln im Unternehmen.



Abbildung 8: negativ Beispiel "Schwarzes Brett"

3.3.2 Projektbesprechungen

Seit ungefähr zwei Jahren findet eine regelmäßige Projektbesprechung statt. Die Teilnehmer der Projektbesprechung bestehen in der Regel aus den einzelnen Projektverantwortlichen, den Serviceleitern, dem Verantwortlichen für Einkauf und Lager, dem Controller, dem Geschäftsführer und der Protokollführerin. Der Geschäftsführer nimmt dabei die Rolle des Moderators ein. Grundgedanke der Projektbesprechung ist, dass die Teilnehmer über aktuelle Fortschritte, Probleme und über den Material- und Personalbedarf sprechen können, um so gemeinsam Lösungen für auftretende Probleme und Konflikte zu finden.

Dies ist jedoch eine Idealvorstellung. In der Realität ist die Projektbesprechung ein monatlicher Report an den Geschäftsführer. Es werden der Reihe nach die einzelnen Verantwortlichen aufgefordert, über den Fortschritt ihrer Projekte zu sprechen, welches wiederum protokollarisch erfasst wird. Eine offene Diskussion der Teilnehmer untereinander findet nicht statt. Darüber hinaus wird auch nicht auf die Redezeit der einzelnen Teilnehmer geachtet. In Folge dessen kommt es nicht selten vor, dass einzelne Projekte überhaupt nicht angesprochen werden.

Da die Projektbesprechung mit einem erheblichen Zeitaufwand für die einzelnen Teilnehmer verbunden ist, stellt sich natürlich die Frage, ob dieser Report nicht einfacher durch eine E-Mail von den einzelnen Verantwortlichen an den Geschäftsführer erfolgen könnte.

Der Grundgedanke dieses Kommunikationsmittels ist positiv zu betrachten, jedoch ist die Umsetzung fraglich.

3.3.3 RFC TV

Aufgrund der Vielzahl der verschiedenen Projekte ist es zunehmend schwieriger geworden den Überblick über die einzelnen Projekte zu bewahren. Aus diesem Grund hat Herr Jörg Bangsow vor ca. zwei Jahren damit begonnen eine Übersichtsplattform für die einzelnen Projekte zu entwickeln. Diese auf HTML basierende Plattform wurde RFC TV genannt. Die Grundlage dieser Übersicht ist die sogenannte Masterliste. Die Masterliste ist eine Statusdatei im Microsoft Excel Format, in welcher alle wichtigen Informationen zu einzelnen Objekten erfasst werden. Diese Informationen können beispielsweise Angaben zu kommenden Bauterminen, bereits installierte Wohnungen, anfallende Restarbeiten, Besonderheiten der Objekte, den Status der notwendigen Dokumentation und Ansprechpartner sein. Ein Programm liest die verschiedenen Masterlisten aus und erstellt daraus eine HTML-Seite. Voraussetzung dafür ist, dass alle Masterlisten identisch aufgebaut sind.

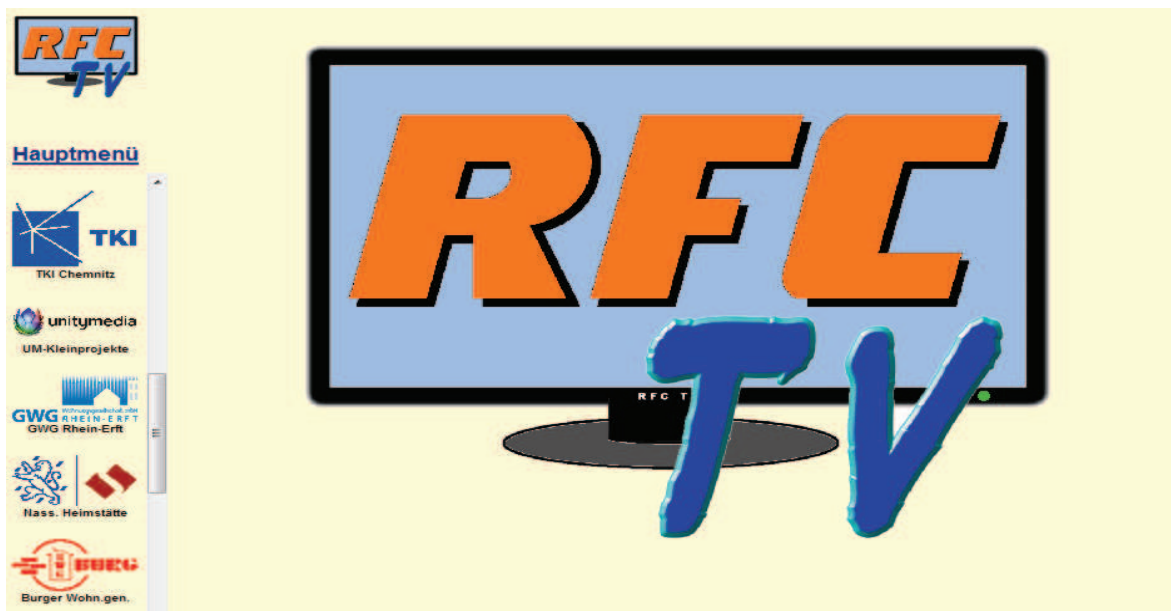


Abbildung 9: RFC TV

Das RFC TV fasst dabei alle relevanten Daten in einer Übersicht zusammen. Diese Übersicht enthält einen Gesamtstatus über das Projekt, den Bearbeitungsstand der einzelnen Objekte, aktuelle Terminpläne und eine Übersicht der Restarbeiten. So können

die Mitarbeiter mit nur wenigen Klicks an für sie wichtige Informationen gelangen. Das nachfolgende Beispiel soll die einfache Handhabung verdeutlichen.

Der Mitarbeiter A möchte wissen, wann der erste Bautermin für das Objekt Wilhelm-Kuhr-Str. 3a in Burg ist und wer der Ansprechpartner der Hausverwaltung ist. Er sucht im linken Feld das richtige Bauvorhaben heraus und bestätigt mit einem Mausklick. Somit gelangt er zum Hauptmenü des Bauvorhabens. In diesem Fall ist es die Wohnungsbaugesellschaft Burg, kurz WOBAU.

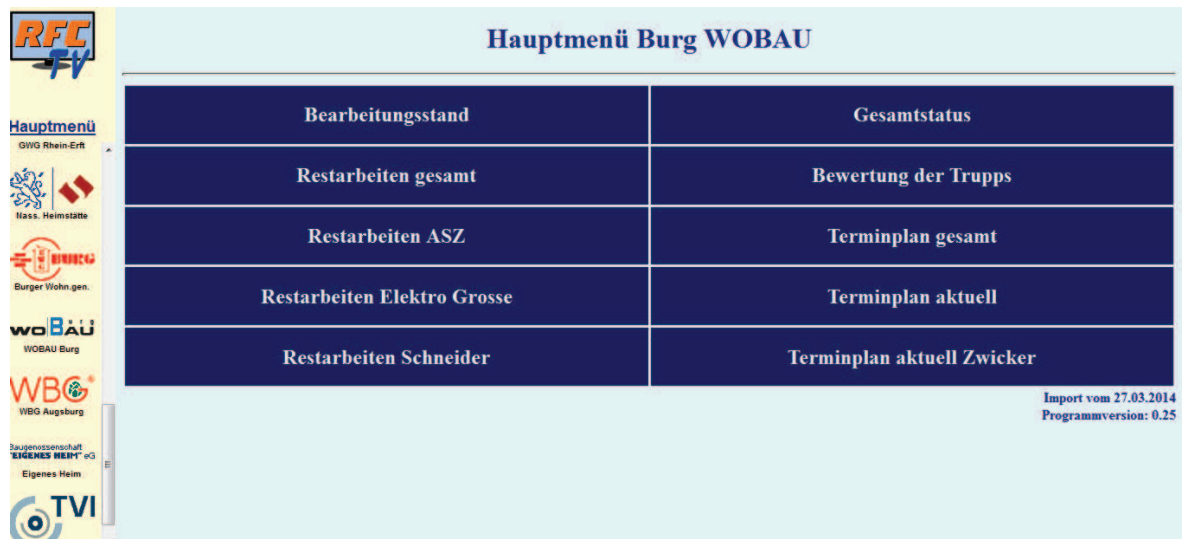


Abbildung 10: RFC TV - Hauptmenü

Nun sucht er sich aus den einzelnen Menüfeldern das Menü „Terminplan aktuell“ heraus und bestätigt wieder mit einem Klick. In diesem Menüpunkt findet der Mitarbeiter die Termine der aktuellen Woche, sowie die Termine der vergangenen und kommenden zwei Wochen für die verschiedenen Objekte. Außerdem ist bereits in dieser Übersicht zu erkennen, wie viele Wohneinheiten die jeweiligen Objekte haben, der wievielte Termin es ist, welche Installationsart vorgesehen ist und welcher der ausführende Bauptrupp ist.

Tag	Datum	Zeit	Liegenschaft	WE/GE	Kat.	Lart	Lweg	Trupp
Mo	07.04.2014	08:00-18:00	39288 Burg, Wilhelm-Kuhr-Str. 3c	8/0	1.BT	K		Zwicker
Di	08.04.2014	07:30-17:30	39288 Burg, Wilhelm-Kuhr-Str. 3b	8/0	1.BT	K		Zwicker
Mi	09.04.2014	07:30-17:30	39288 Burg, Wilhelm-Kuhr-Str. 3a	8/0	1.BT	K		Zwicker
Do	10.04.2014	07:30-17:30	39288 Burg, Wilhelm-Kuhr-Str. 3d	8/0	1.BT	K		Zwicker
Mo	14.04.2014	08:00-18:00	39288 Burg, Wilhelm-Kuhr-Str. 3e	8/0	1.BT	K		Zwicker
Di	15.04.2014	07:30-17:30	39288 Burg, Wilhelm-Kuhr-Str. 1g	8/0	1.BT	K		Zwicker
Mi	16.04.2014	07:30-17:30	39288 Burg, Wilhelm-Kuhr-Str. 1f	8/0	1.BT	K		Zwicker
Do	17.04.2014	07:30-17:30	39288 Burg, Wilhelm-Kuhr-Str. 1e	8/0	1.BT	K		Zwicker
Di	22.04.2014	08:00-18:00	39288 Burg, Wilhelm-Kuhr-Str. 1h	8/0	1.BT	K		Zwicker
Mi	23.04.2014	07:30-17:30	39288 Burg, Wilhelm-Kuhr-Str. 1i	8/0	1.BT	K		Zwicker
Do	24.04.2014	07:30-17:30	39288 Burg, Joachim-A.-Burgk-Str. 1a	8/0	1.BT	K		Zwicker
Fr	25.04.2014	07:30-17:30	39288 Burg, Joachim-A.-Burgk-Str. 1b	8/0	1.BT	K		Zwicker
Mo	05.05.2014	08:00-18:00	39288 Burg, Joachim-A.-Burgk-Str. 1c	8/0	1.BT	K		Zwicker
Di	06.05.2014	07:30-17:30	39288 Burg, Joachim-A.-Burgk-Str. 3a	8/0	1.BT	K		Zwicker
Mi	07.05.2014	07:30-17:30	39288 Burg, Joachim-A.-Burgk-Str. 3b	8/0	1.BT	K		Zwicker
Do	08.05.2014	07:30-17:30	39288 Burg, Joachim-A.-Burgk-Str. 3c	8/0	1.BT	K		Zwicker

Abbildung 11: RFC TV - Terminplan

Um in Erfahrung zu bringen, wer der richtige Ansprechpartner des gesuchten Objektes ist, klickt der Mitarbeiter auf das entsprechende Objekt und gelangt zur Übersicht „Info zu Liegenschaft“.

Infos zur Liegenschaft

Liegenschaftsadresse	39288 Burg, Wilhelm-Kuhr-Str. 3a
Übergabepunkt neu	Wilhelm-Kuhr-Str. 4
Wohnungsunternehmen	Wohnungsbaugesellschaft Burg WEG
Ansprechpartner	Herr Meerkatz; 03921/930319; meerkatz.wobau-burg@t-online.de
WE/GE lt. Vertrag	8 WE
Liegenschafts-Nr.	11219855
RFC beauftragt seit	30.12.2013
l. Baetermin	09.04.2014, 07:30-17:30 Uhr, Zwicker
Bemerkungen AG	Baum; 450 MHz
Bemerkungen RFC	WEG-verwaltete

[zurück](#) [Hauptmenü](#)

Abbildung 12: RFC TV - Info zur Liegenschaft

In dieser Übersicht findet der Mitarbeiter nun alle relevanten Informationen zu dieser Liegenschaft, in welchen auch die Kontaktdaten des Ansprechpartners enthalten sind.

Dieses kurze Beispiel verdeutlicht wunderbar, wie die Mitarbeiter mit nur wenigen Mausklicks an viele verschiedenen Informationen gelangen können, welche für sie von Bedeutung sind. Das RFC TV dient nicht nur der einfachen Information, es kann auch die Arbeitsgrundlage für die einzelnen Mitarbeiter der Projektteams sein. So ist es über das RFC TV möglich in Erfahrung zu bringen, welche Planungen die Projektierung noch revidieren muss, welche Mieterinformationen noch nötig sind und wo es noch Nacharbeiten gibt. Durch diese kommunikativen Möglichkeiten, können einzelne Prozesse im Unternehmen hervorragend gesteuert werden.

Aufgrund der neuen technischen Möglichkeiten ist die Nutzung von RFC TV nicht nur auf Büromitarbeiter, welche an Computern arbeiten, beschränkt. Es kann auch auf Smartphones und Tablets eingesetzt werden. Dies ermöglicht es auch den Mitarbeitern, welche nicht im Büro arbeiten, jederzeit diese Informationen abzurufen. Das Problem hierbei ist, dass nur wenige Mitarbeiter mit einem solchen Gerät ausgestattet sind bzw. ausgestattet werden können, weil die dafür nötigen Investitionen den Verantwortlichen des Unternehmens zu hoch erscheinen.

3.4 Mitarbeiterbefragung

Für die Ermittlung des Ist-Zustandes der internen Kommunikation in der RFC GmbH ist es erforderlich die Meinung der Mitarbeiter einzubeziehen. Aus diesem Grund wurde eine

Mitarbeiterbefragung mittels Fragebogen⁴³ durchgeführt. Das Ziel dieser Befragung ist es Informationen über das Kommunikationsverhalten der Mitarbeiter zu erhalten, um diese statistisch auswerten und beurteilen zu können. Ein Vorteil dieser Mitarbeiterbefragung ist, dass die Mitarbeiter auf die Thematik aufmerksam gemacht werden. Durch die Fragebögen können nicht nur Informationen erlangt werden, sie schaffen auch gleichzeitig Gesprächsstoff für die Mitarbeiter und regen so zur offenen Diskussion untereinander an. Bei der Durchführung der Mitarbeiterbefragung muss beachtet werden, dass eine Befragung der Mitarbeiter immer auch Erwartungen weckt, welche nicht enttäuscht werden sollten.

Einerseits ist es somit wichtig, Mitarbeiterbefragungen mit Bedacht einzusetzen, andererseits sind diese aber auch ein ausgezeichnetes Mittel, um ein deutliches Aufbruchssignal im Unternehmen zu senden.

In den folgenden Abschnitten werden der Aufbau, die Durchführung und die Auswertung dieser Mitarbeiterbefragung beschrieben.

3.4.1 Aufbau und Durchführung der Mitarbeiterbefragung

Für die Durchführung der Mitarbeiterbefragung, wurde ein Fragebogen mit insgesamt 43 Fragen erstellt. Besonderes Augenmerk bei der Erstellung der einzelnen Fragen lag darauf, dass die Fragen einfach zu verstehen und nachzuvollziehen sind. Der Fragebogen ist dabei in sechs große Themenbereiche gegliedert:

1. Allgemeine Fragen zur Kommunikation
2. Fragen über die tägliche Kommunikation
3. Informationen aus Projektbesprechungen
4. Gemeinsame Unternehmungen
5. Verbesserung der internen Kommunikation
6. Demografische Angaben

Die entsprechenden Antwortalternativen sind zumeist vorgegeben und mussten von den Mitarbeitern angekreuzt werden. Der Grund hierfür ist die statistische Auswertbarkeit der Fragebögen sicherstellen zu können. Zudem wurden die Fragebögen mit einer Zusatznummer versehen, welche die Unterscheidung in die verschiedenen Bereiche des Unternehmens möglich machte. Die Bedeutungen der Nummern gestalten sich wie folgt:

- 1 = Mitarbeiter Büro Montageabteilung
- 2 = Monteure
- 3 = Mitarbeiter Büro Serviceabteilung

⁴³ Siehe Anlage 1

- 4 = Servicetechniker
- 5 = Mitarbeiter Projektierungsabteilung
- 6 = Mitarbeiter Lager und Vorfertigung
- 7 = Auszubildende
- 8 = Mitarbeiter Büro allgemein

Damit es nicht zu einer unnötigen Verwirrung der Mitarbeiter kam, wurde diese Nummer am Ende des Dateinamens angefügt und erst bei Nachfrage des Mitarbeiters erläutert:

C:\Users\thom\Desktop\Diplomarbeit\Fragebogen\281113\ 1-8

Eine detaillierte Unterscheidung wurde seitens der Geschäftsführung untersagt.

Ein großes Problem bei Umfragen ist es, von der Belegschaft ehrliche und wahrheitsgemäße Antworten zu erhalten. Daher wurden die Fragebögen anonym gestaltet. Lediglich im letzten Themenbereich sollten die Mitarbeiter angeben ob sie männlich oder weiblich sind und zu welcher der vier vorgegebenen Altersgruppen sie gehören. Aus diesen Unterscheidungen und durch die Unterteilung in acht Unternehmensbereiche ergeben sich theoretisch 64 mögliche Personengruppen. Durch die Gliederung in diese verschiedenen Personengruppen ist es möglich, Besonderheiten d.h. überdurchschnittlich gute oder schlechte Bewertungen einzelner Fragen im Vergleich zu anderen Personengruppen zu betrachten und auszuwerten.

Um eine möglichst hohe Teilnehmerzahl für die Mitarbeiterbefragung zu erreichen, wurden die Fragebögen mit den monatlichen Lohnabrechnungen ausgegeben. Da es auch wichtig für die Mitarbeiter ist, zu wissen, warum sie an einer Mitarbeiterbefragung teilnehmen, wurden sie per Anschreiben über den Zweck, sowie über die Verwendung der gesammelten Informationen aufgeklärt. Anschließend wurden die Mitarbeiter gebeten, die ausgefüllten Fragebögen in eine bereitgestellte „Wahlurne“ einzuwerfen und anzukreuzen ob sie abgegeben haben. Durch dieses System konnten einzelne Mitarbeiter nochmal daran erinnert werden, ihren Fragebogen abzugeben. Für das Ausfüllen der Fragen haben die Mitarbeiter zwei Wochen Zeit bekommen, durch diesen gewählten Zeitraum konnten eventuell auftretende Fragen zur Mitarbeiterbefragung und zum Fragebogen selbst, beantwortet werden.

3.4.2 Auswertung und Beurteilung der Mitarbeiterbefragung

Insgesamt wurde an 87 Mitarbeiter ein Fragebogen ausgegeben. Davon haben 63 Mitarbeiter ihren Fragebogen ausgefüllt und abgegeben. Aufgrund dessen dass einige Fragebögen nicht entsprechend der Vorgabe ausgefüllt worden sind oder ausschließlich positive bzw. negative Antworten ohne Zusammenhang gegeben wurden, konnten 57 Fragebögen gewertet werden. Diese Zahl ist äußerst positiv zu betrachten, vor allem weil die Erwartungen der Mitarbeiter durch frühere Umfragen vom Unternehmen oft enttäuscht

wurden, da es vom Unternehmen kein Feedback dazu gab. In den folgenden Abschnitten wird die Auswertung der Fragebögen dargestellt und beurteilt.

3.4.2.1 Allgemeine Fragen zur Kommunikation

Mit der ersten Frage sollte in Erfahrung gebracht werden, ob das Verständnis für die Notwendigkeit von interner Kommunikation, unter den Mitarbeitern, vorhanden ist. Daraus ergab sich die Frage:

„1.1 Wie wichtig ist für Sie die interne Kommunikation in Bezug auf?“

- a) Ihre tägliche Arbeit
- b) das Zusammengehörigkeitsgefühl
- c) das Arbeiten im Team
- d) die Motivation der Mitarbeiter
- e) den Unternehmenserfolg

Die möglichen Antwortalternativen waren: „nicht wichtig“, „weniger wichtig“, „wichtig“ und „sehr wichtig“.

Die Auswertung der Frage ergab, dass

- a) 36 Mitarbeiter die interne Kommunikation als sehr wichtig für ihre tägliche Arbeit erachten. 16 Mitarbeiter beantworteten die Frage mit wichtig und lediglich eine Person denkt, dass die interne Kommunikation nicht wichtig für ihre tägliche Arbeit ist. Vier Mitarbeiter haben diese Frage nicht beantwortet.
- b) für 20 Mitarbeiter ist die interne Kommunikation für das Zusammengehörigkeitsgefühl sehr wichtig, für 25 wichtig und für neun Mitarbeiter weniger wichtig, ist. Drei Mitarbeiter haben diese Frage nicht beantwortet.
- c) 27 Mitarbeiter halten die interne Kommunikation für das Arbeiten im Team für sehr wichtig, 25 für wichtig und zwei für weniger wichtig halten. Drei Mitarbeiter haben diese Frage nicht beantwortet.
- d) für 21 Mitarbeiter die interne Kommunikation sehr wichtig ist für die Motivation der Mitarbeiter. Für 26 Mitarbeiter ist diese wichtig, für sechs weniger wichtig und für einen nicht wichtig. Nicht beantwortet wurde die Frage von drei Mitarbeitern.
- e) 34 Mitarbeiter denken, dass die interne Kommunikation für den Unternehmenserfolg sehr wichtig ist. Für 19 Mitarbeiter ist diese wichtig und für einen weniger wichtig. Wiederrum drei Mitarbeiter haben diese Frage nicht beantwortet.

Eine Abweichung der Antworten in einzelnen Personengruppen konnte nicht festgestellt werden.

Das nachfolgende Diagramm veranschaulicht dieses Ergebnis:

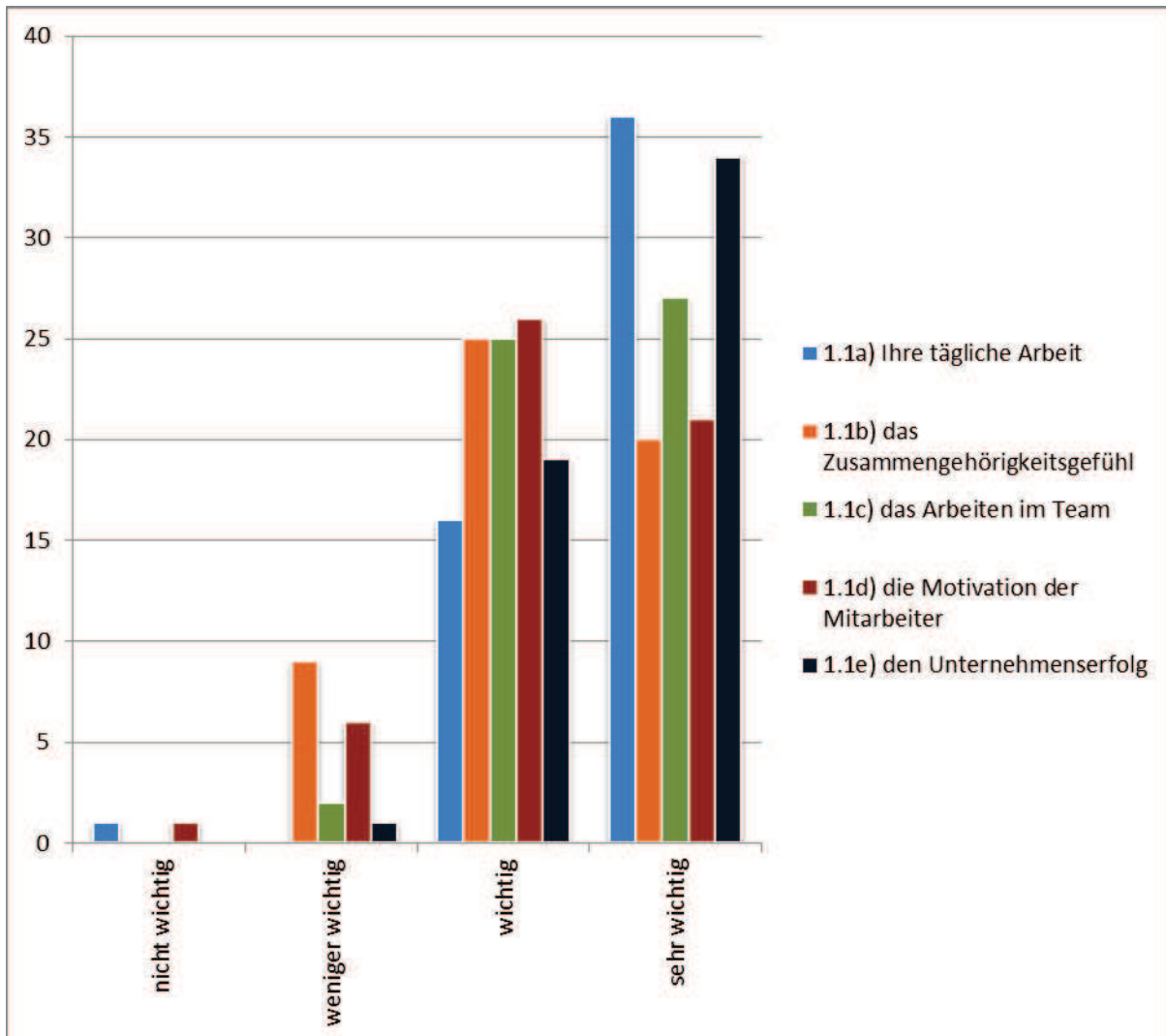


Abbildung 13: Diagramm über die Wichtigkeit der internen Kommunikation für die Mitarbeiter

Aus diesen gegebenen Antworten kann geschlussfolgert werden, dass das Verständnis für die Wichtigkeit der internen Kommunikation für die verschiedenen Bereiche, bei einem Großteil der Mitarbeiter vorhanden ist. Nur wenige Mitarbeiter sind der Meinung, dass die interne Kommunikation eine geringe Bedeutung für die verschiedenen Bereiche hat.

Die zweite Frage aus diesem Themenbereich zielt darauf ab, ob sich die Mitarbeiter ausreichend über Veränderungen und Ereignisse im Unternehmen informiert fühlen und ob diese Informationen wichtig für sie sind. Die gestellten Fragen lauteten demnach: „1.2 Wie gut fühlen Sie sich über Veränderungen und bevorstehende Ereignisse im Unternehmen informiert“ und „1.2.1 Wie wichtig sind diese Informationen für Sie?“ die möglichen Antwortalternativen zur Frage 1.2 lauteten: „sehr schlecht“, „schlecht“, „gut“ und „sehr gut“. Für die Frage 1.2.1 lauteten die Antwortalternativen: „nicht wichtig“, „weniger wichtig“, „wichtig“ und „sehr wichtig“.

Die Auswertung dieser Fragen ergab, dass sich lediglich ein Mitarbeiter sehr gut und 22 gut informiert fühlen. Dagegen fühlen sich 28 Mitarbeiter schlecht und sogar drei Mitarbeiter sehr schlecht über Veränderungen und bevorstehende Ereignisse im Unternehmen informiert. Als sehr wichtig erachten 19 Mitarbeiter diese Informationen und für 30 Mitarbeiter sind diese wichtig. Nur für fünf Personen sind diese Informationen weniger wichtig.

Eine Auffälligkeit bei der genauen Betrachtung der einzelnen Personengruppen ist bei den weiblichen Mitarbeitern aufgetreten. Hier fühlen sich 8 von 12 Frauen schlecht über Veränderungen um Unternehmen informiert. Jedoch sind diese Informationen für alle wichtig bzw. sehr wichtig. Ein Grund hierfür könnte sein, dass viele Frauen in ihrem gesamten Auftreten zurückhaltender sind als Männer und so das Gefühl haben, weniger Informationen zu erhalten, als ihre männlichen Kollegen.

Allgemein betrachtet, kann es als positiv angesehen werden, dass sich der Großteil der Mitarbeiter für diese Informationen interessiert. Es ist allerdings erkennbar, dass sich über die Hälfte der Mitarbeiter nicht ausreichend über diesen Bereich informiert fühlt.

3.4.2.2 Fragen über die tägliche Kommunikation

In diesem Themenkomplex wird das Kommunikationsverhalten der Mitarbeiter in Erfahrung gebracht. Das heißt, über wen die Mitarbeiter an die für ihre tägliche Arbeit wichtigen Informationen gelangen und über welchen Weg dieser Informationsaustausch stattfindet.

Die erste Frage lautete somit:

„2.1 Wie gut werden Informationen von folgenden Personengruppen an Sie weitergegeben?“

- a) von Kollegen aus gleicher Position
- b) von Ihren Vorgesetzten
- c) von der Geschäftsleitung

Die möglichen Antwortalternativen waren: „sehr schlecht“, „schlecht“, „gut“ und „sehr gut“.

Natürlich ist es hierbei sinnvoll in Erfahrung zu bringen ob diese Informationen für die Mitarbeiter wichtig sind, oder nicht.

Die zweite Frage lautete somit:

„2.2 Wie wichtig sind diese Informationen von folgenden Personengruppen für Sie persönlich?“

- a) von Kollegen aus gleicher Position
- b) von Ihren Vorgesetzten
- c) von der Geschäftsleitung

Die möglichen Antwortalternativen waren: „nicht wichtig“, „weniger wichtig“, „wichtig“ und „sehr wichtig“.

Die Auswertung der beiden Fragen ergab, dass

- a) sich 16 Mitarbeiter sehr gut, 27 gut, zehn schlecht und einer sehr schlecht von gleichgestellten Kollegen informiert fühlt. Jedoch sind diese Informationen für 21 Mitarbeiter sehr wichtig, für 31 wichtig und nur für zwei weniger wichtig. Von drei Mitarbeitern wurden diese Fragen nicht beantwortet.
- b) sechs Mitarbeiter sich sehr gut, 29 gut, 15 schlecht und drei sehr schlecht durch ihre Vorgesetzten informiert fühlen. Hingegen sind diese Informationen für 31 Mitarbeiter sehr wichtig, für 20 wichtig und für zwei weniger wichtig. Diese Fragen wurden von vier Mitarbeitern nicht beantwortet
- c) von der Geschäftsleitung fühlen sich lediglich vier Mitarbeiter sehr gut informiert, 20 Mitarbeiter gut, 27 schlecht und drei sehr schlecht. Allerdings sind diese Informationen für 24 Mitarbeiter sehr wichtig, für 26 wichtig und nur für vier weniger wichtig. Drei Mitarbeiter wussten auf diese Frage keine Antwort.

Die nachfolgenden Diagramme veranschaulichen dieses Ergebnis:

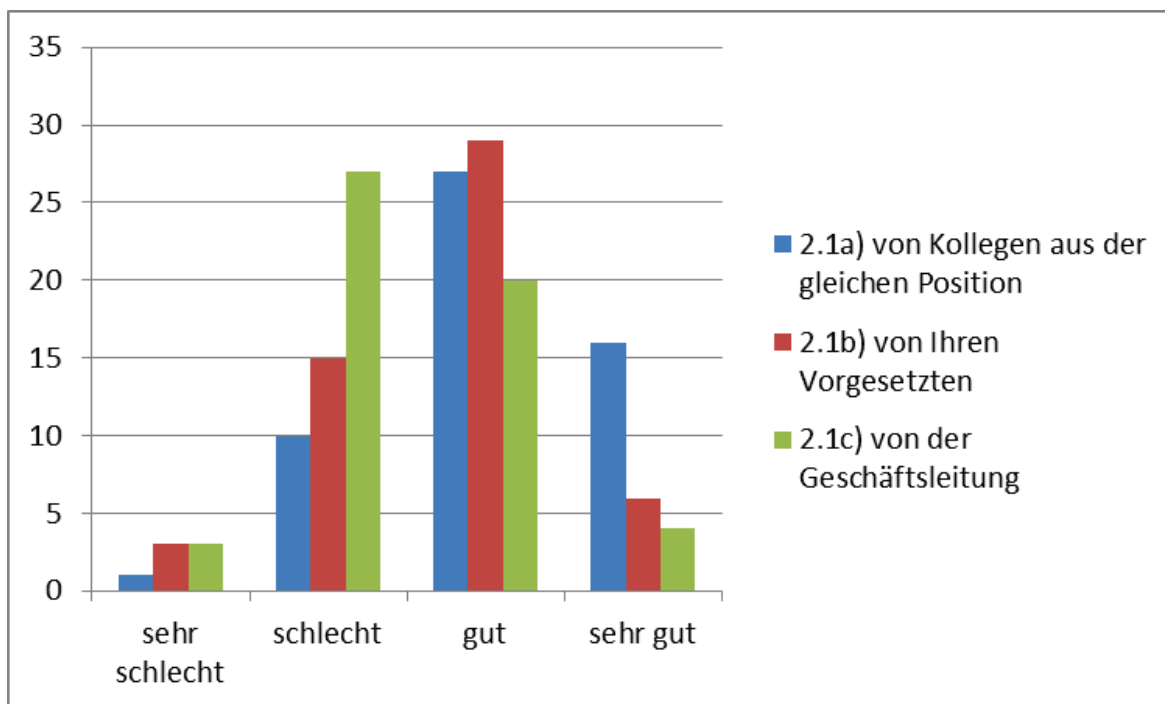


Abbildung 14: Diagramm Informationsaustausch von verschiedenen Personengruppen

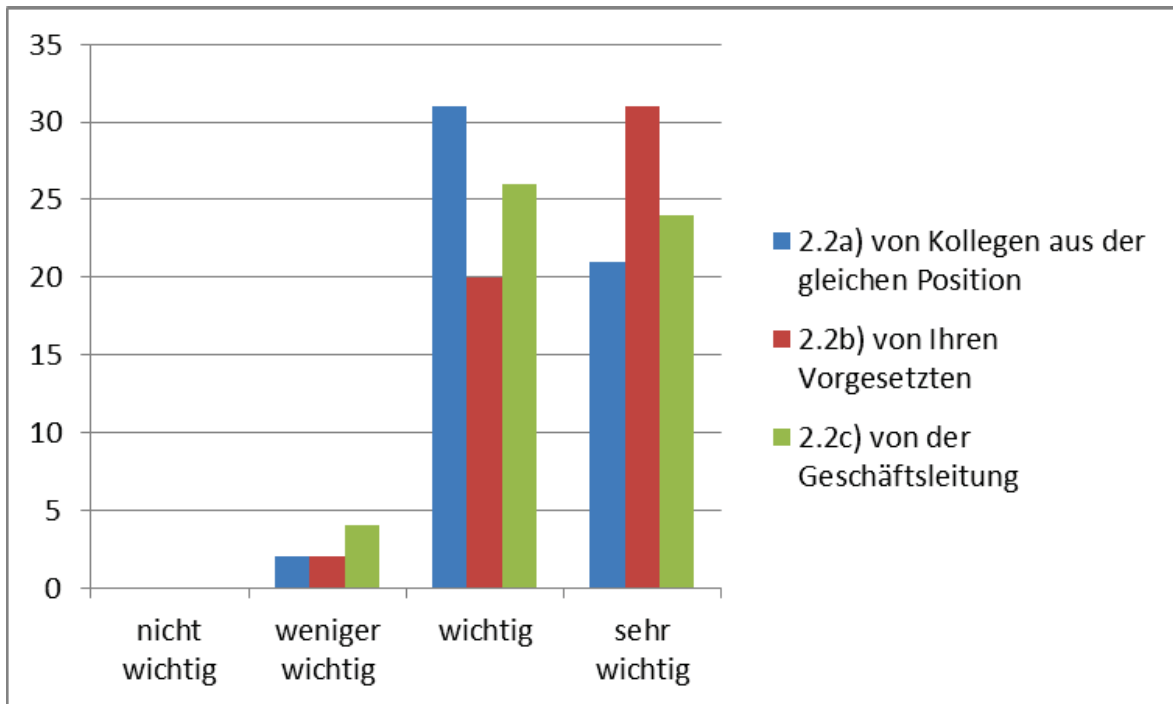


Abbildung 15: Diagramm Wichtigkeit des Informationsaustausches von verschiedenen Personengruppen

Die beiden Diagramme veranschaulichen wunderbar, wie mit ansteigender Hierarchie, der Informationsfluss nach „Unten“ abnimmt, obwohl für den Großteil der Mitarbeiter die Informationen aus diesen Personengruppen wichtig bzw. sehr wichtig sind. Besonders hervorzuheben sind hierbei die Mitarbeiter der Personengruppen „2-Monteurs“ und „4-Servicetechniker“. Aus diesen beiden Personengruppen haben 20 von 23 Mitarbeitern das Gefühl schlecht bzw. sehr schlecht von der Geschäftsleitung informiert zu werden. Es stellt sich allerdings die Frage, welche Informationen diese Mitarbeiter von der Geschäftsleitung erwarten. Schließlich ist bei Betriebsversammlungen in welchem die Geschäftszahlen verkündet werden, eher geringes Interesse zu beobachten. In diesem Fall ist anzunehmen, dass der Wunsch nach Anerkennung der eigenen Arbeit eine große Rolle spielt. Des Weiteren haben viele dieser Mitarbeiter das Gefühl, dass nicht auf Ihre Fragen und persönlichen Wünsche, seitens der Geschäftsleitung, eingegangen wird. Der Grund hierfür liegt auf der Hand, gerade Mitarbeiter in Führungspositionen haben aus Zeitgründen oft das Problem nicht auf jeden Mitarbeiter eingehen zu können, da sie sich nicht selten in Besprechungen oder außer Haus befinden. Dennoch muss beachtet werden, dass die Mitarbeiter aus den Personengruppen „2-Monteurs“ und „4-Servicetechniker“ der „Motor“ dieses Unternehmens sind und entsprechend geführt werden müssen.

Die dritte Frage aus diesem Themenkomplex lautete:

„2.3 Wie häufig werden über die nachfolgend genannten Medien Informationen an Sie weitergegeben?“

- a) Gespräche mit Vorgesetzten
- b) Gespräche mit Kollegen
- c) Telefon
- d) E-Mail
- e) RFC TV
- f) Informationstafel (Schwarzes Brett)
- g) Sonstige (bitte nennen)

Die möglichen Antwortalternativen waren: „sehr selten“, „selten“, „häufig“ und „sehr häufig“.

Die Auswertung der Frage ergab, dass

- a) drei Mitarbeiter sehr häufig, 17 häufig, 31 selten und drei sehr selten durch Gespräche mit ihren Vorgesetzten an Informationen gelangen. Drei Mitarbeiter gaben keine Antwort auf diese Frage
- b) durch Gespräche mit Kollegen neun Mitarbeiter sehr häufig, 32 häufig, zwölf selten und ein Mitarbeiter sehr selten an Informationen gelangen. Auf diese Frage haben drei Mitarbeiter keine Antwort gegeben.
- c) über das Medium Telefon acht Mitarbeiter sehr häufig, 25 Mitarbeiter häufig 18, selten und vier Mitarbeitern sehr selten informiert werden. Von zwei Mitarbeitern wurde diese Frage nicht beantwortet
- d) sechs Mitarbeiter sehr häufig, 17 häufig, 17 selten und zehn sehr selten über E-Mails informiert werden. Von Sieben Mitarbeitern wurde diese Frage nicht beantwortet.
- e) über RFC TV ein Mitarbeiter sehr häufig, sieben häufig, acht selten und 22 Mitarbeiter sehr selten an Informationen gelangen. 19 Mitarbeiter haben diese Frage nicht beantwortet.
- f) lediglich zwei Mitarbeiter häufig die Informationstafeln nutzen um an Informationen zu gelangen, zwölf Mitarbeiter nutzen diese selten und weitere 24 sehr selten. Von 19 Mitarbeitern wurde diese Frage nicht beantwortet.
- g) die Auswertung diese Frage kann nicht vorgenommen werden, da keine relevanten Antworten gegeben wurden

Das nachfolgende Diagramm veranschaulicht diese Auswertung:

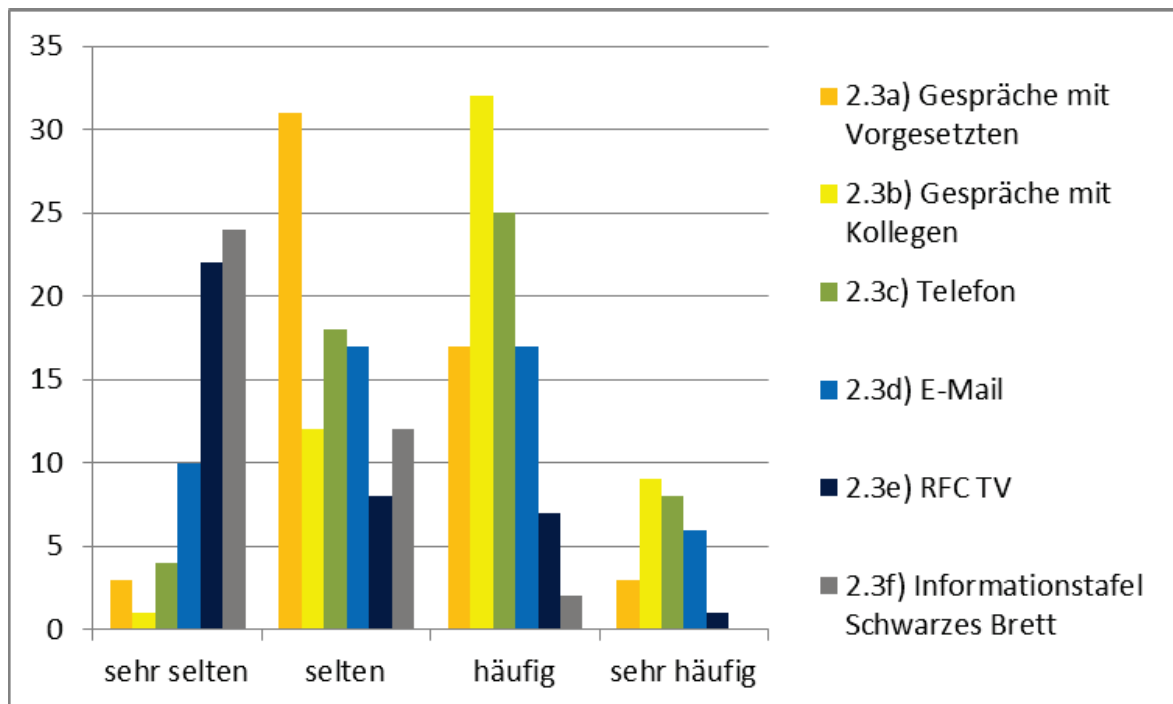


Abbildung 16: Diagramm Nutzungsverhalten verschiedener Kommunikationsmittel

Das Diagramm zeigt, dass am häufigsten Informationen über Gespräche mit Kollegen und über das Telefon ausgetauscht werden.

Der Austausch von Informationen via E-Mail ist sehr ausgeglichen. Den Grund hierfür zeigt die Betrachtung der einzelnen Personengruppen. Sie zeigt auf, dass 16 von 21 Mitarbeitern, welche am Schreibtisch arbeiten dieses Kommunikationsmittel häufig bzw. sehr häufig nutzen. Hingegen nutzen lediglich sieben von 29 Mitarbeitern, welche nicht im Büro arbeiten diese Kommunikationsmittel häufig bzw. sehr häufig um Informationen auszutauschen.

Das weit über die Hälfte der Mitarbeiter selten bzw. sehr selten durch Gespräche mit ihren Vorgesetzten informiert werden ist bedenklich. Die Einzelauswertung zeigt, dass die Personengruppen „2-Monteure“ und „4-Servicetechniker“ davon betroffen sind. Hier haben 19 von 24 Mitarbeitern angegeben, dass sie selten bzw. sehr selten durch Gespräche mit Vorgesetzten informiert werden.

Weit abgeschlagen folgt die Nutzung von RFC TV und den Informationstafeln. Der Grund warum die Informationstafeln nicht oder selten genutzt werden liegt aller Wahrscheinlichkeit nach an der Tatsache, dass die vorhandenen Tafeln schlecht positioniert, nicht strukturiert und inaktuell sind (siehe Abschnitt „3.3.1 klassische Kommunikationsmittel“). Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass viele der 19 Mitarbeiter, welche diese Frage nicht beantwortet haben, gar nicht wissen, dass die vorhandenen Tafeln, Informationstafeln darstellen sollen.

Dass die Nutzung von RFC TV soweit abgeschlagen ist, könnte daran liegen, dass es eine relativ neue Plattform im Unternehmen ist und nicht alle Mitarbeiter wissen, dass es diese gibt. Ein weiteres Problem ist, dass diese Übersichtsplattform ausschließlich den Montagebereich des Unternehmens umfasst. Für den gesamten Servicebereich findet es also keine Anwendung. Außerdem fehlen die technischen Voraussetzungen (Smartphones, Tablets) in der Personengruppe „2-Monteur“, damit auch diese RFC TV nutzen können. Hier ist die hohe Anzahl der Mitarbeiter, welche diese Frage nicht beantwortet haben, so zu erklären, dass der Großteil dieser Mitarbeiter keine Kenntnis von RFC TV hat.

Die letzte Frage aus diesem Themengebiet lautete:

„Wie gut informieren Sie ihre Kollegen und Mitarbeiter?“

Die möglichen Antwortalternativen waren: „sehr schlecht“, „schlecht“, „gut“ und „sehr gut“.

Das Ergebnis dieser Frage ist wenig überraschend. Lediglich sieben Mitarbeiter denken von sich selbst, dass sie ihre Kollegen schlecht informieren. 27 Mitarbeiter sind der Meinung ihre Kollegen und Mitarbeiter gut zu informieren. Zehn Weitere denken sogar, dass sie dieses sehr gut machen. Interessant dabei ist, dass dies in keinem Verhältnis zu den bisher gegebenen Antworten steht.

Eine Besonderheit bei der Auswertung dieser Frage für die einzelnen Personengruppen konnte nicht festgestellt werden.

3.4.2.3 Informationen aus Projektbesprechungen

Um in Erfahrung zu bringen, wie die in Punkt 3.3.2 beschriebenen Projektbesprechungen von den Mitarbeitern wahrgenommen werden und wie die Weitergabe der daraus resultierenden Informationen erfolgt, werden in diesem Themengebiet die Informationen aus Projektbesprechungen ausgewertet. Hierbei muss zwischen den Mitarbeitern, welche an den Projektbesprechungen teilnehmen und jenen, welche nicht an diesen Besprechungen teilnehmen, unterschieden werden.

Die erste Frage für die Mitarbeiter welche an diesen Besprechungen teilnehmen lautet somit:

„3.1.1 Halten Sie die Projektbesprechungen für ein sinnvolles Instrument der internen Kommunikation im Unternehmen?“

Die möglichen Antwortalternativen waren: „sinnlos“, „weniger sinnvoll“, „sinnvoll“ und „sehr sinnvoll“.

Die Auswertung dieser Frage ergab, dass acht Mitarbeiter die Projektbesprechungen für sinnvoll und zwei Mitarbeiter diese für sehr sinnvoll halten.

Die zweite Frage aus diesem Themenkomplex lautet:

„ 3.1.2 Wie gut fühlen Sie sich durch die Projektbesprechung über laufende Prozesse im Unternehmen informiert?“

Die möglichen Antwortalternativen waren: „sehr schlecht“, „schlecht“, „gut“ und „sehr gut“.

Das Ergebnis der Auswertung dieser Frage ist, dass sieben Mitarbeiter sich gut und zwei sich sehr gut über die die laufenden Prozesse im Unternehmen informiert fühlen. Lediglich ein Mitarbeiter fühlt sich diesbezüglich schlecht informiert.

In diesem Zusammenhang ist auch die Wichtigkeit dieser Informationen für die Mitarbeiter von Bedeutung, daraus ergibt sich die dritte Frage:

„ 3.1.3 Wie wichtig sind diese Informationen für Sie?“

Die möglichen Antwortalternativen waren: „nicht wichtig“, „weniger wichtig“, „wichtig“ und „sehr wichtig“.

Für fünf Mitarbeiter sind diese Informationen wichtig, für vier weniger wichtig und sogar für einen Mitarbeiter sind diese Informationen nicht wichtig.

Mit der vierten und letzten Frage für die Mitarbeiter, welche an den Projektbesprechungen teilnehmen, soll in Erfahrung gebracht werden, ob diese Mitarbeiter das Gefühl haben, die Informationen aus den Besprechungen auch an die Mitarbeiter weiterzugeben, welche nicht teilnehmen. Die vierte Frage laute somit:

„3.1.4 Denken Sie, dass Sie Informationen aus den Projektbesprechungen zeitnah und ausreichend an Ihre Kollegen, welche nicht an diesen Besprechungen teilnehmen können, weitergeben?“

Die möglichen Antwortalternativen waren: „überhaupt nicht“, „selten“, „häufig“ und „immer“.

Die Auswertung der Frage ergab, dass zwei Mitarbeiter der Meinung sind, dass sie diese Informationen immer weitergeben, fünf häufig und drei Mitarbeiter denken, dass sie die Informationen selten weiter geben.

Das Ergebnis der Auswertung der vorhergehenden Fragen zeigt, dass der Großteil der Mitarbeiter, welche an den Projektbesprechungen teilnehmen, diese für wichtig und sinnvoll erachten und sich auch ausreichend über die aktuellen Prozesse im Unternehmen informiert fühlen. Jedoch sieht die Hälfte der Mitarbeiter diese Informationen als weniger bzw. nicht wichtig an. Der Grund hierfür ist in der breitgefächerten Teilnehmerstruktur, siehe Abschnitt 3.3.2, zu suchen. Dies zeigt auch die Auswertung der einzelnen Personengruppen, in welcher hauptsächlich die Mitarbeiter aus dem „Büro Montage“ und „Büro Service“, diese Informationen als weniger bzw. nicht

wichtig erachten. Da in der Projektbesprechung alle Prozesse aus der Service- und Montageabteilung abgehandelt werden, liegt eine „Überinformation“ einiger Teilnehmer vor. Denn um Planungssicherheit zu gewährleisten, ist es für die Verantwortlichen im Bereich Material- und Personalbedarf zwar unabkömmlich genau über alle Prozesse informiert zu sein, jedoch ist der detaillierte Ablauf der einzelnen Prozesse für die Teilnehmer aus den anderen Abteilungen eher uninteressant. Eine grobe Information über die Prozesse aus anderen Abteilungen, würde für diese Teilnehmer ausreichen, um im Allgemeinen über alle Prozesse informiert zu sein.

Das der überwiegende Teil der Mitarbeiter der Meinung ist, die Informationen aus den Projektbesprechungen zeitnah und ausreichend an die Mitarbeiter, welche nicht an den Besprechungen teilnehmen, weiterzugeben, ist wenig überraschend. Es kommt jedoch darauf an, dass diese Informationen auch bei den Mitarbeitern ankommen. Daher richtet sich der zweite Teil dieses Themenkomplexes, an jene Mitarbeiter, welche nicht an den Projektbesprechungen teilnehmen. Daraus leitet sich folgende Frage ab:

„3.2.1 Werden Sie von Ihren Kollegen, welche an der Projektbesprechung teilnehmen, ausreichend und zeitnah informiert?“

Die möglichen Antwortalternativen waren: „überhaupt nicht“, „selten“, „häufig“ und „immer“.

Bei der Auswertung der Frage wurde festgestellt, dass fünf Mitarbeiter immer und zehn Mitarbeiter häufig von ihren Kollegen, welche an der Besprechung teilnehmen, informiert werden. Jedoch denken 18 Mitarbeiter, dass sie selten und sechs Mitarbeiter, dass sie überhaupt nicht informiert werden.

Auch bezüglich dieser Frage ist es bedeutsam den Bezug auf die Wichtigkeit der Informationen herzustellen.

Die zweite Frage lautet daher:

„3.2.2 Wie wichtig sind diese Informationen für Sie?“

Die möglichen Antwortalternativen waren: „nicht wichtig“, „weniger wichtig“, „wichtig“ und „sehr wichtig“.

Das Ergebnis der Auswertung dieser Frage zeigt auf, dass für 16 Mitarbeiter die Informationen sehr wichtig und für 17 wichtig sind. Lediglich für sechs Mitarbeiter sind die aus den Projektbesprechungen erhaltenen Informationen weniger wichtig.

Dieses Resultat stellt einen eindeutigen Gegensatz zu den Antworten der Mitarbeiter, welche an den Besprechungen teilnehmen, dar. Obwohl der Großteil dieser Mitarbeiter der Meinung ist, die Informationen an ihre Kollegen weiterzugeben, fühlen sich die meisten Mitarbeiter, welche nicht an den Projektbesprechungen teilnehmen, nicht

ausreichend bzw. gar nicht informiert. Wenngleich diese Informationen von den meisten Mitarbeitern als wichtig bzw. sehr wichtig erachtet werden. Dieses Ergebnis stimmt auch mit Punkt 3.4.2.2, in welchem der Großteil der Mitarbeiter unzufrieden mit dem Informationsaustausch mit der Geschäftsleitung und den eigenen Vorgesetzten ist, überein. Ein Grund, dass sich die Mitarbeiter nicht ausreichend informiert fühlen ist, dass sie sich nicht selbständig über die aktuellen Prozesse informieren können. Das von der Protokollführerin erstellte Protokoll wird zwar auf dem Datei-Server des Unternehmens zur Verfügung gestellt, jedoch ist dieses Passwort geschützt und kann somit nur von den Teilnehmern der Projektbesprechung eingesehen werden. Dies schafft natürlich eine große Hürde für jene Mitarbeiter, welche keinen Zugriff auf dieses Dokument haben. Es sollte eine Überlegung wert sein, dieses Protokoll für alle Mitarbeiter freizugeben, da sich in diesem auch keine geheimen Informationen befinden.

Diese Fragen wurden insgesamt von neun Mitarbeitern nicht beantwortet, hier ist davon auszugehen, dass diese Mitarbeiter nicht wissen, dass regelmäßige Projektbesprechungen im Unternehmen stattfinden.

3.4.2.4 Gemeinsame Unternehmungen

Bereits im Abschnitt 2.1.6 formelle und informelle Kommunikation wurde beschrieben, dass gemeinschaftliche Unternehmungen der Mitarbeiter dazu beitragen können, das Betriebsklima positiv zu beeinflussen, das Gemeinschaftsgefühl zu stärken und somit die formelle Kommunikation im Unternehmen zu entlasten. Aus diesem Grund wird in diesem Themenkomplex näher auf die Bereitschaft der Mitarbeiter, an gemeinschaftlichen Unternehmungen teilzunehmen, eingegangen.

Somit ergibt sich die erste Frage, auf welche die Mitarbeiter mit „ja“ oder „nein“ antworten konnten:

„4.1 Sollte es Ihrer Meinung nach häufiger gemeinsame Veranstaltungen mit Kollegen geben, um das Gemeinschaftsgefühl zu stärken und um das Betriebsklima zu verbessern?“

Auf diese Frage antworteten 36 von 50 Mitarbeitern mit „ja“, was sehr positiv zu betrachten ist. Es zeigt, dass das Interesse für gemeinsame Unternehmungen für einen großen Teil der Belegschaft vorhanden ist. Sieben Mitarbeiter haben jedoch auf diese Frage nicht geantwortet. Es ist allerdings auch interessant zu betrachten, warum einige Mitarbeiter kein Interesse an solchen Veranstaltungen haben. Daher wurde die nachfolgende offene Frage gestellt:

„4.1.1 Sollten Sie bei der vorhergehenden Frage „nein“ angekreuzt haben, warum nicht?“

Die Antworten auf diese Frage sind breitgefächert. Einige Mitarbeiter haben leider zu wenig Zeit und möchten diese lieber bei der Familie verbringen, was auch verständlich ist, da sich gerade viele Monteure nur an den Wochenenden zu Hause befinden. Andere

Mitarbeiter haben auch kein Interesse oder sind der Meinung das solche Veranstaltungen nicht zu einem besseren Betriebsklima beitragen können. Ein Mitarbeiter hat auf diese Frage sogar mit „Misanthrop“⁴⁴ geantwortet. Dieser Mitarbeiter sollte sich allerdings fragen, ob er nicht lieber allein und zurückgezogen leben möchte und ob er sich aus dem Berufsleben zurückziehen sollte, denn ein Mitarbeiter mit dieser Grundeinstellung wirkt sich unter Umständen auch negativ auf seine Kollegen aus.

Die zweite Frage aus diesem Themengebiet zielt auf die Art der gemeinschaftlichen Unternehmungen ab und lautet:

„4.2 Wie hoch wäre ihr Interesse an den nachfolgend vorgeschlagenen Veranstaltungen teilzunehmen?“

- a) ruhige gesellige Runden wie z. B. Grillfeste und Weihnachtsfeiern
- b) aktive bewegungsorientierte Veranstaltungen wie z. B. einem Fußball-Treff oder Bowlingabende
- c) Sonstige (bitte nennen)

Die möglichen Antwortalternativen waren: „gar nicht“, „niedrig“, „hoch“ und „sehr hoch“.

Die Auswertung der Frage ergab, dass

- a) bei elf Mitarbeitern ein sehr hohes und bei 28 ein hohes Interesse an solchen Veranstaltungen besteht. Hingegen haben zehn Mitarbeiter ein niedriges und drei gar kein Interesse daran. Fünf Mitarbeiter haben nicht auf diese Frage geantwortet.
- b) vier Mitarbeiter ein sehr hohes und 22 ein hohes Interesse an bewegungsorientierte Veranstaltungen haben. Dem gegenüber stehen 16 Mitarbeiter, welche eine niedriges und neun Mitarbeiter, welche kein Interesse an diesen Veranstaltungen haben. Von sechs Mitarbeitern wurde auf diese Frage nicht geantwortet.
- c) Die Auswertung dieser Frage brachte kein nennenswertes Ergebnis

Bei der Einzelauswertung der Frage für die einzelnen Personengruppen konnte zudem überraschend festgestellt werden, dass nicht ausschließlich junge Mitarbeiter an den bewegungsorientierten Veranstaltungen teilnehmen würden. Auch viele Mitarbeiter über 40 Jahren würden sich über diese Unternehmungen freuen.

Mit der nächsten Frage aus diesem Themenkomplex sollte in Erfahrung gebracht werden, wie oft diese Veranstaltungen stattfinden sollten. Die Frage lautet:

„4.3 Wie oft sollten diese Veranstaltungen stattfinden?“

⁴⁴ Misanthrop (dt. „Menschenhasser“, „Menschenfeind“)

Die Antwortmöglichkeiten gestalteten sich wie folgt: „gar nicht“, „jährlich“, „monatlich“, „wöchentlich“.

Eine genaue statistische Auswertung dieser Frage ist jedoch nicht möglich, da es besser gewesen wäre diese Frage jeweils für die Fragen 4.2a und 4.2b separat zu stellen. So wurde diese Frage von vielen Mitarbeitern doppelt beantwortet und der Zusatz für die Zuordnung der vorangestellten Frage dazugeschrieben. Es ist dabei eine klare Tendenz zu erkennen. Bewegungsorientierte Veranstaltungen sollten wöchentlich oder monatlich stattfinden, ruhige gesellige Runden hingegen jährlich bis halbjährig. Es ist allerdings erkennbar, dass vor allem jene Mitarbeiter auf die beiden vorhergehenden Fragen mit „gar nicht“ geantwortet haben, welche auch schon die Frage 4.1 mit „nein“ beantworteten.

Da diese Veranstaltungen zumeist mit finanziellen Aufwendungen verbunden sind, stellt sich zu diesem Themengebiet noch eine letzte Frage:

„4.4 Wären Sie bereit einen Teil der Kosten für solche Veranstaltungen zu tragen, damit es dem Unternehmen möglich ist, diese anzubieten?“

Bei dieser Frage gab es lediglich die Antwortmöglichkeiten „ja“ und „nein“.

Das Ergebnis der Auswertung dieser Frage zeigt, dass 29 Mitarbeiter bereit sind einen Teil der Kosten für Unternehmungen zu tragen und 21 nicht. Auch hier ist erkennbar, dass vor allem die Mitarbeiter auf diese Frage „nein“ antworteten, welche auch schon auf die Frage 4.1 mit „nein“ geantwortet haben.

Die Betrachtung des gesamten Themengebietes zeigt zum einen, dass die Mehrheit der Belegschaft für mehr gemeinsame Aktivitäten zu begeistern ist. Der Großteil der Mitarbeiter ist auch bereit hierfür einen Teil der Kosten zutragen, welches als sehr positiv zu betrachten ist. Zum anderen zeigt sie, dass eine Vielzahl der Mitarbeiter gegen solche Unternehmungen mit ihren Kollegen ist. Es kommt somit zu einer Teilung der Belegschaft. Wenn das Unternehmen vermehrt Veranstaltungen anbietet, kann sich dies positiv für die Teilnehmer an diesen auswirken. Die Teilnehmer bauen so eine persönliche Beziehung untereinander auf, es bilden sich Freundschaften und der Informationsaustausch auf informeller Ebene wird gefördert. Jedoch besteht die Gefahr, dass die Mitarbeiter, welche strikt gegen solche Unternehmungen sind, ausgegrenzt werden und sich auch so fühlen, da sie natürlich mitbekommen, wie die anderen Mitarbeiter offener und ehrlicher mit vorhandenen Problemen umgehen. Gesamt betrachtet überwiegt dabei aber der Nutzen der aus solchen Veranstaltungen entstehen kann.

3.4.2.5 Verbesserung der internen Kommunikation

Im fünften und letzten Themengebiet dieser Mitarbeiterbefragung gilt es herauszufinden, welche eventuellen Verbesserungen von den Mitarbeitern akzeptiert werden würden und welche eigenen Ideen die Mitarbeiter haben, um die interne Kommunikation im Unternehmen zu verbessern.

Die erste Frage aus diesem Themenkomplex lautet:

„ 5.1 Wie hoch wäre Ihr Interesse an den folgenden Medien, welche zu Verbesserung der internen Kommunikation im Unternehmen beitragen könnten?“

- a) RFC Internetauftritt
- b) Newsletter
- c) Unternehmens-Wikipedia
- d) Unternehmens-Blog
- e) interne Messenger

Die möglichen Antwortalternativen waren: „gar nicht“, „niedrig“, „hoch“ und „sehr hoch“.

Die Auswertung der Frage ergab, dass

- a) zwölf Mitarbeiter ein sehr hohes Interesse an einem Internetauftritt der RFC haben, für 19 Mitarbeiter ist ein Internetauftritt von hohem Interesse, 15 Weitere haben ein niedriges und sieben gar kein Interesse an einem RFC Internetauftritt. Vier Mitarbeiter haben diese Frage nicht beantwortet.
- b) lediglich fünf Mitarbeiter ein sehr hohes Interesse an einem Newsletter haben. Hingegen haben 27 ein hohes, 17 ein niedriges und nur drei gar kein Interesse an einem solchen Newsletter. Von fünf Mitarbeitern wurde diese Frage nicht beantwortet.
- c) das Interesse für eine Unternehmen- Wikipedia für 16 Mitarbeiter sehr hoch, für 24 hoch und für elf niedrig ist. Lediglich ein Mitarbeiter hat gar kein Interesse an einer Unternehmens-Wikipedia. Fünf Mitarbeiter haben diese Frage nicht beantwortet.
- d) für vier Mitarbeiter das Interesse an einem Unternehmens-Blog sehr hoch, für 26 hoch und für 21 niedrig ist. Nur ein Mitarbeiter hat kein Interesse an einem Unternehmens-Blog. Von fünf Mitarbeitern wurde diese Frage nicht beantwortet.
- e) nur drei Mitarbeiter ein sehr hohes Interesse an einem internen Messenger haben. Hingegen haben 21 ein hohes, 14 ein niedriges und wiederum 14 gar keinen Interesse an einem solchen Messenger. Fünf Mitarbeiter haben diese Frage nicht beantwortet.

Eine besondere Auffälligkeit bei der Auswertung der einzelnen Personengruppen blieb aus.

Das nachfolgende Diagramm verdeutlicht das Ergebnis der Auswertung dieser Frage:

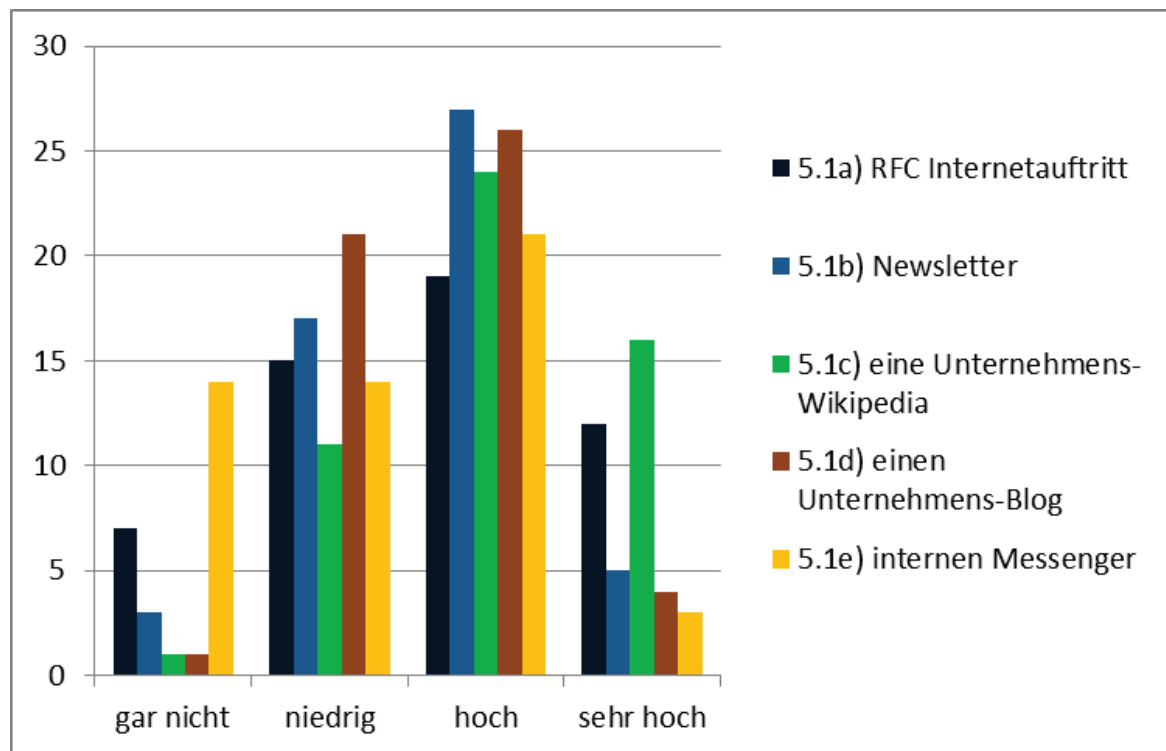


Abbildung 17: Diagramm Akzeptanz von neuen Medien

Das Diagramm veranschaulicht, dass das Interesse der Mitarbeiter für neue Medien zum Informationsaustausch im Allgemeinen hoch ist. Vor allem das Interesse an einer Unternehmens-Wikipedia ist sehr ausgeprägt. Darüber hinaus ist erkennbar, dass alle aufgeführten Medien für die Mehrheit der Mitarbeiter interessant sind. Lediglich bei dem internen Messenger überwiegt das Kontra der Mitarbeiter.

Bei dieser Frage ist der Punkt „5.1 RFC Internetauftritt“ etwas auszuklammern, da eine eigene Internetseite vor allem für die Außendarstellung des Unternehmens von Bedeutung wäre und somit eher der externen Kommunikation zuzuordnen ist. Jedoch kann ein Internetauftritt die Identifikation der einzelnen Mitarbeiter mit dem Unternehmen fördern, was wiederum auch der internen Kommunikation zugute käme. Leider hat es das Unternehmen in den vergangenen Jahren verpasst, eine solche Internetseite einzurichten, obwohl diese in der heutigen Zeit fast als selbstverständlich angesehen wird und gerade für ein Dienstleistungsunternehmen von großer Bedeutung wäre.

Mit den letzten beiden Fragen aus diesem Themenkomplex sollten die Mitarbeiter angeregt werden, ihre eigenen Gedanken zum Thema in Worte zu fassen. Die Fragen sind daher offen gestaltet und lauten:

„5.2 Was könnte Ihrer Meinung nach hinderlich für eine funktionierende Kommunikation im Unternehmen sein?“

und

„5.3 Haben Sie Verbesserungsvorschläge? Was würden Sie tun, um die Kommunikation im Unternehmen zu verbessern?“

Die Antworten auf die Frage 5.2 fielen zwar unterschiedlich aus, jedoch geben sie einen Rückschluss auf verschiedene Missstände. Besonders hervorzuheben sind dabei Probleme auf der Beziehungs-Ebene. Die meisten Mitarbeiter beklagen sich über große Diskrepanzen zwischen den einzelnen Abteilungen im Unternehmen und zwischen den Mitarbeitern selbst. So antworteten einige Mitarbeiter auf diese Frage mit: „fehlendes kollegiales Verhalten, wenn jeder nur an sich selbst denkt.“, „Demotivation der Mitarbeiter; schlechte Stimmung unter Kollegen“, „Grüppchenbildung, mangelndes Zusammengehörigkeitsgefühl“ oder „Einzelne Personen die sich grundsätzlich nicht an allgemeine Absprachen halten und weitestgehend gegen alle Veränderungen/Verbesserungen sind“. Diese Antworten zeigen, dass das derzeitige Betriebsklima und das Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter nicht ideal sind. Gründe hierfür könnte das Fehlen von regelmäßig stattfindenden gemeinsamen Unternehmungen sein.

Viele andere Mitarbeiter sind jedoch mit der Geschäftsleitung und den eigenen Vorgesetzten unzufrieden. Sie sehen die Probleme eher in der schlechten Vorbereitung und Planung von Projekten, fehlenden Informationsaustausch und in der Zusammensetzung der Montageteams. So antworten die Mitarbeiter beispielsweise mit: „ungenauere Anweisungen der Geschäftsleitung und eine nicht kritikfähige Geschäftsleitung“, „Monteurs-Diven, Trupp-Neid, Desinteresse an den Montagetrupps“ oder „ungleiche Behandlung, schlechte Planung, ständig wechselnde Teams durch Vorgesetzte“ Diese Antworten sind das Spiegelbild der bereits bei Frage 2.2 gegebenen Antworten.

Bei der Frage 5.3 gehen die Antworten sehr weit auseinander, einige Mitarbeiter wünschen sich die bereits in Frage 5.1 genannten Medien, andere sind der Meinung es sollten häufigere Teambesprechungen stattfinden, welche allerdings so kurz wie nötig sein müssen und ein Teil ist auch der Meinung, dass sich das Unternehmen von einzelnen Personen trennen sollte, welche ständig für Unruhe sorgen und permanent gegen alle Veränderungen sind.

Die Auswertung der beiden Fragen zeigt, dass sich viele Mitarbeiter ihre eigenen Gedanken zu diesem Thema gemacht haben und auch eigene Vorstellungen darüber haben, wie etwas besser gemacht werden kann.

3.4.3 Erkenntnisse aus der Auswertung der Mitarbeiterbefragung

Prinzipiell spiegeln solche Befragungen subjektive Eindrücke von Mitarbeitern wider. Bei der Beantwortung der Fragen spielen persönliche Charaktere und Temperamente hinein. Von daher ist es schwer zu einem objektiven Ergebnis zu gelangen, zumal sich bei der Auswertung ein doch sehr unterschiedliches Verständnis zum Thema „Kommunikation“ herausstellte. Unter Umständen wird im Tagesgeschäft stattfindende Kommunikation nicht als solche wahrgenommen oder der Begriff „Kommunikation“ nur an die Befriedigung ganz bestimmter Informationsbedürfnisse gekoppelt. Dies zu hinterfragen, wo jeder Mitarbeiter Potential zur Verbesserung der internen Kommunikation sieht, sollte als Themenschwerpunkt in die Mitarbeitergespräche durch die Geschäftsführung aufgenommen werden. Dennoch lassen sich aus der Mitarbeiterbefragung gesicherte Erkenntnisse ableiten, die im folgenden Abschnitt erläutert werden.

Die Mitarbeiterbefragung gibt Aufschluss darüber, wie die Mitarbeiter mit der internen Kommunikation zufrieden sind, welche Probleme sie sehen und was unternommen werden kann, um diese zu lösen. Sie zeigt zum einen, dass die interne Kommunikation für die Mitarbeiter von großer Bedeutung ist. Zum anderen aber auch, dass es Verbesserungspotenzial beim Informationsaustausch zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen im Unternehmen gibt und dass eine gewisse Unzufriedenheit der Mitarbeiter über diesen aktuellen Zustand herrscht. Darüber hinaus ist klar zu erkennen, dass viele Mitarbeiter mit dem Betriebsklima unzufrieden sind und sich wünschen, dass die Belegschaft enger zusammen wächst. Außerdem ist deutlich geworden, dass die Probleme in allen Bereichen des Unternehmens vorhanden sind und sich nicht auf eine Abteilung oder eine bestimmte Personengruppe beziehen. Daher müssen Lösungsansätze entwickelt werden, welche sich für alle Abteilungen positiv auswirken. Die Ergebnisse der Auswertung des Themenkomplexes „5“ sind äußerst positiv zu betrachten. Sie zeigen, dass der Großteil der Mitarbeiter bereit ist, sich auf Veränderungen einzulassen und diese auch wünschen. Das schafft genügend Spielraum für kreative Lösungsansätze, welche die interne Kommunikation verbessern könnten. Außerdem wurden die Mitarbeiter durch diese Befragung auf die Thematik aufmerksam gemacht, welches die Einführung oder Veränderung verschiedener Kommunikationsmittel und Veranstaltungen erleichtert.

4 Lösungsansätze zur Verbesserung der internen Kommunikation

4.1 Entwicklung verschiedener Lösungsansätze

In den folgenden Abschnitten werden Mittel und Wege aufgezeigt, welche die interne Kommunikation im gesamten Unternehmen verbessern könnten. Wie bereits im Abschnitt „2.1.6 Formelle und informelle Kommunikation“ erwähnt, ist dabei das Zusammenspiel von formeller und informeller Kommunikation von essenzieller Bedeutung für eine gesamt funktionierende Kommunikation im Unternehmen. Auch die Ermittlung der vorhandenen Ist-Struktur im Abschnitt 3 und speziell die Befragung der Mitarbeiter im Abschnitt 3.4 zeigt, dass auf beiden Ebenen Handlungsbedarf besteht. Es kann also nicht die „Eine Lösung“ für die vorhandenen Probleme geben, sondern es muss sowohl auf formeller, als auch auf informelle Ebene etwas unternommen werden, um die interne Kommunikation nachhaltig verbessern zu können.

4.1.1 Lösungsansätze auf formeller Ebene

Die Auswertung der Mitarbeiterbefragung hat zum einen gezeigt, dass die Mitarbeiter unzufrieden mit der Kommunikation zwischen ihnen und ihren Vorgesetzten bzw. der Geschäftsleitung sind und dass sie sich im Allgemeinen schlecht über Veränderungen im Unternehmen informiert fühlen. Zum anderen, dass vorhandene Medien wie z. B. Informationstafeln oder RFC TV, für diesen Informationsaustausch selten oder nicht genutzt werden. Jedoch besteht auch die Bereitschaft, sich auf neue Kommunikationsmittel einzulassen. Aus den vorhergegangenen Betrachtungen ergeben sich zwei Ziele, die für den Beginn der Verbesserung der internen Kommunikation stehen sollen. Den Mitarbeitern muss es möglich sein, sich selbst über wichtige Neuerungen im Unternehmen und die für ihre tägliche Arbeit wichtigen Sachverhalte zu informieren. Außerdem muss eine gemeinsame Wissensbasis geschaffen werden, damit implizites Wissen von einzelnen Mitarbeitern explizit gemacht werden kann. So ist es möglich, dass die Vorgesetzten entlastet werden und diese somit mehr Zeit für die speziellen Bedürfnisse der Mitarbeiter haben.

Das erste Ziel auf formeller Ebene sollte daher sein, ein bereits vorhandenes Kommunikationsmittel, durch eine übersichtlichere Gestaltung und durch den leichteren Zugang zu diesem, für die Mitarbeiter attraktiver zu gestalten und so die Nutzung zu erhöhen. Das zweite Ziel ist die Einführung von neuen Kommunikationsmitteln, welche den Zugang zu bestimmten Informationen aus verschiedenen Unternehmensbereichen ermöglicht. Dabei müssen die heute zur Verfügung stehenden technischen Möglichkeiten

beachtet und genutzt werden. Die nachfolgenden Abschnitte zeigen wie diese Ziele realisiert werden können.

4.1.1.1 Aktualität und Übersichtlichkeit statt Wirrwarr: Das „Schwarze Brett“

Bereits im Abschnitt 2.4.2 „Schwarzes Brett“ wurde beschrieben, dass das „Schwarze Brett“ ein kostengünstiges, einfaches, aber auch sinnvolles Kommunikationsmittel darstellt. Jedoch hat die Mitarbeiterbefragung gezeigt, dass diese im Unternehmen so gut wie keine Beachtung finden. Die Gründe hierfür wurden bereits im Abschnitt „3.3.1 Klassische Informationsmittel“ beschrieben und sind in den inaktuellen Informationen, der schlechten Übersicht und in der schlechten Positionierung dieser zu finden. Aufgrund dessen sollten die bereits vorhandenen Informationstafeln umgestaltet, überarbeitet und eventuell auch neu positioniert werden. Dabei sollte das Augenmerk auf Qualität statt Quantität liegen. Lieber eine übersichtliche, aktuelle und gut positionierte Informationstafel, als mehrere, welche nur verwirrend für die Mitarbeiter sind. Für die Lösung der Probleme sind wenige Schritte notwendig, welche allerdings eine große Wirkung haben könnten.

Als Erstes sollten die vorhandenen Tafeln in den jeweiligen Abteilungen komplett leer gemacht werden. Die einzelnen Teams müssen anschließend gemeinsam entscheiden, welche Informationen sie über ihre jeweilige Tafel verbreiten wollen. Dabei dürfen sie nur Informationen wählen, welche die Mitarbeiter der eigenen Abteilung betreffen und nicht für das gesamte Unternehmen interessant sind. Diese Informationen können beispielsweise, aktuelle Aufgabenstellungen, Projektfortschritte, oder Arbeitshinweise sein. Die einzelnen Informationen dürfen jedoch nicht wahllos an die Informationstafel geschrieben oder angebracht werden, sondern sie müssen in einzelne Gruppen untergliedert werden, damit die Übersichtlichkeit gewahrt wird. Für diese Informationstafeln sind die einzelnen Abteilungen selbst verantwortlich, d.h. sie müssen für ständige Aktualität sorgen und Ordnung halten. Andernfalls besteht die Gefahr, wieder in alte Verhaltensmuster zurück zu fallen und diese Tafeln wieder verkommen zu lassen.

Als zweiter Schritt muss ein „Schwarzes Brett“ für das gesamte Unternehmen geschaffen werden. Die bisherige Informationstafel, welche im Entfernten noch an ein solches „Schwarzes Brett“ erinnert, befindet sich derzeit in dem Verbindungsgang zwischen Lager und den Büroräumen. Sicher haben sich die Mitarbeiter, welche dieses vor Jahren an diesem Ort angebracht haben, gedacht, dass viele ihrer Kollegen die Tafel beachten, wenn sie daran vorbeilaufen. Aber genau das ist das Problem, sie laufen vorbei. In diesem Fall ist eine Neupositionierung der Tafel empfehlenswert. Als möglichen neuen Standort kommt beispielsweise die Wand neben dem großen Besprechungsraum in Frage, wie in der nachfolgenden Abbildung zu sehen:

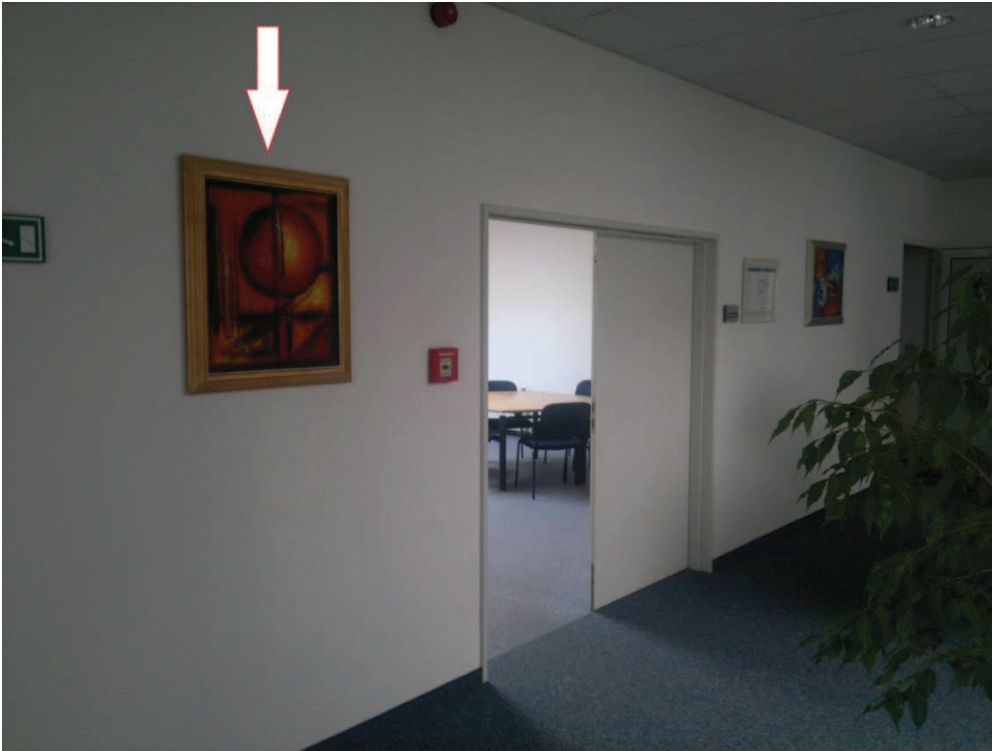


Abbildung 18: möglicher neuer Standort "Schwarzes Brett"

In diesem Bereich ist zum einen auch ein hoher „Durchgangsverkehr“ zu beobachten, da dies der Weg zur Küche und zum Kopierraum ist. Vor allem ist dies aber auch ein Wartebereich für Besprechungen. Außerdem versammeln sich die Mitarbeiter, welche sich in der Woche auf Montage befinden, freitags in diesem Raum, um mit ihren Projektleitern zu sprechen. Auch die Kombination mit einem Wasserspender neben dem „Schwarzen Brett“ kann für zusätzliche Attraktivität sorgen. Die richtige Position ist zwar die Grundvoraussetzung damit die Informationen an der Informationstafel Beachtung finden. Noch wichtiger ist jedoch die Aktualität und Gestaltung dieser. Auf der bisherigen Tafel sind zum Teil Aushänge zu finden, welche schon vor mehreren Jahren dort angebracht wurden. Die Folge daraus zeigt die Mitarbeiterbefragung in Abschnitt 3.4. Bei der Neugestaltung des „Schwarzen Brettes“ muss auf eine klare Struktur geachtet werden. Eine mögliche Gliederung könnte in folgenden Punkten erfolgen:

- Neuigkeiten: Unter diesem Punkt können alle Neuigkeiten und Veränderung im Unternehmen angebracht werden.
- Veranstaltungen: Hier kann über geplante Veranstaltungen informiert werden, auch der Aushang von Teilnehmerlisten ist denkbar.
- Einsatzplanung: Für die Monteure ist es natürlich wichtig zu wissen wo Sie in den kommenden Wochen eingesetzt werden, ein Aushang der Einsatzplanung für die kommenden zwei Wochen ist wünschenswert.

- Stellenangebote: Natürlich ist das Unternehmen von Zeit zu Zeit auf der Suche nach qualifizierten Mitarbeitern. Da bei einem Unternehmen dieser Größe viel über Mundpropaganda kommuniziert wird, ist auch der Aushang von Stellenangeboten denkbar.

Die folgende Abbildung zeigt wie das neugestaltete „Schwarze Brett“ aussehen könnte:

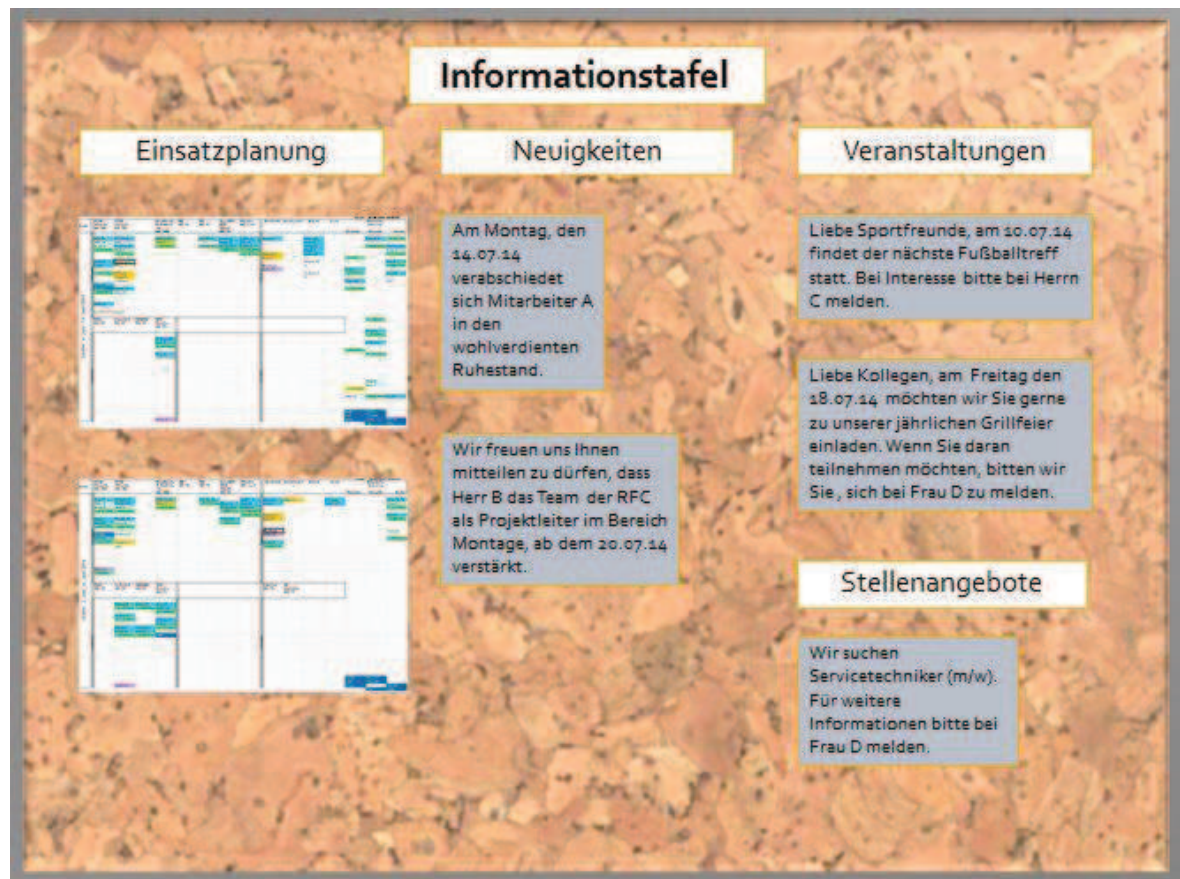


Abbildung 19: neugestaltetes "Schwarzes Brett"

Um für ständige Aktualität zu sorgen, muss im Gegensatz zu den Informationstafeln in den einzelnen Abteilungen ein Mitarbeiter mit der Aufgabe betreut werden, das „Schwarze Brett“ in Ordnung und aktuell zu halten. Hier ist eine klare Zuordnung erforderlich, da auf dieser Tafel unternehmensweite Informationen angebracht werden. Wenn sich kein Mitarbeiter für das „Schwarze Brett“ verantwortlich fühlt, wird dieses schnell verkommen und an Beachtung verlieren. Um diese Aufgabe zu erfüllen sind Regeln erforderlich, welche im Vorfeld abgestimmt werden müssen. So könnte beispielsweise eine Stichtagsregel eingeführt werden, welche besagt, dass die angebrachten Informationen nur eine bestimmte Zeit an dieser Tafel ausgehängt werden dürfen. So müssen die Informationen mit einem Erstelldatum versehen werden und nach Ablauf der Frist wieder entfernt werden. Wenn die genannten Vorschläge beachtet und umgesetzt werden, wird dieses klassische Kommunikationsmittel dazu beitragen, die interne Kommunikation im gesamten Unternehmen zu verbessern.

4.1.1.2 Entwicklung eines neuen Kommunikationsmittels

Die Geschäftsleitung der RFC GmbH hat mittlerweile erkannt, dass eine eigene Internetseite für ein Dienstleistungsunternehmen in der heutigen Zeit unverzichtbar ist. Aus diesem Grund plant das Unternehmen zurzeit den Aufbau einer eigenen Internetseite, um die Darstellung des Unternehmens nach außen zu verbessern und den Kunden den Kontakt zum Unternehmen zu erleichtern. Zum einen ist es sehr bedauerlich, dass es dem Unternehmen bisher nicht gelungen ist, eine solche Internetseite zu entwickeln, zum anderen ist es jedoch auch eine Chance die Ergebnisse, Rückschlüsse und Ideen dieser Arbeit bei der Planung dieser Internetseite mit einzubeziehen. Aufgrund dieser Möglichkeit und der Erkenntnisse aus der vorhergegangenen Mitarbeiterbefragung, sollte der Aufbau eines, in die Internetseite implementierten, Mitarbeiterintranets ein richtiger Lösungsansatz für die Verbesserung der internen Kommunikation im Unternehmen sein. Auf dieser Plattform sollten sowohl eine Unternehmens-Wikipedia, ein Forum und das bereits entwickelte RFC TV enthalten sein. Auch die Implementierung eines digitalen „Schwarzen Brettes“ oder einer Newsseite ist denkbar.

Im Folgenden werden der mögliche Aufbau und die Gestaltung einer solchen Intranet-Seite genauer beschrieben und dargestellt:

Um zunächst den Zugang zum RFC Intranet zu ermöglichen, sollte auf der Internetseite die Möglichkeit eines Logins bestehen. Hier können sich die Mitarbeiter beispielsweise mit ihrer E-Mail Adresse und einem eigenen Passwort anmelden, um so zur Startseite des RFC-Intranets zu gelangen. Die folgende Abbildung zeigt den Entwurf einer solchen Intranet Startseite:



Abbildung 20: Entwurf einer RFC Intranet Startseite

Die Startseite des RFC Intranets ist Ausgangspunkt für den Zugang zu den verschiedenen Bereichen im Intranet. Außerdem besteht über die Funktion „Suche“ die Möglichkeit direkt nach einem Stichwort oder einem Artikel innerhalb des Intranets zu suchen. Des Weiteren sollte der angemeldete Mitarbeiter auf der Startseite persönlich begrüßt und die einzelnen Funktionen des Intranets kurz beschrieben werden. Über das Feld „Log-out“ besteht zudem jederzeit die Möglichkeit, dass sich der Mitarbeiter wieder abmelden und zurück zur Internetseite der RFC gelangen kann.

Die erste Funktion des RFC Intranets ist eine Newsseite. Auf dieser Seite können alle wichtigen und aktuellen Informationen zu Veranstaltungen und Veränderungen im Unternehmen dargestellt werden. Auch bei der Gestaltung dieser Seite muss eine klare übersichtliche Struktur erkennbar sein. Die aktuellen Artikel werden nach Kategorie und Erstelldatum geordnet. Um nicht für Verwirrung zu sorgen, sollten hier auch die Informationen, welche auf dem „Schwarzen Brett“ ausgehangen werden, wiederzufinden sein. Der Vorteil gegenüber von Informationstafeln liegt darin, dass die Informationen detaillierter in einem Artikel dargestellt werden können, auch das Beifügen von Bildmaterial zu Veranstaltungen ist möglich. So sieht der Mitarbeiter erst die Grundinformationen auf der Newsseite und kann, falls ihn das Thema näher interessiert, auf den gesamten Artikel zugreifen. Ähnlich wie bei den Informationstafeln, muss auch auf der Newsseite für Aktualität gesorgt werden. So könnten die Artikel beispielsweise nach

Ablauf einer Frist automatisch archiviert werden. Die folgende Abbildung zeigt den Entwurf einer solchen Seite:



Abbildung 21: Entwurf einer RFC Intranet Newsseite

Die zweite Funktion des RFC Intranets ist eine interne Wikipedia, auf welcher die Mitarbeiter Zugriff zu einer unternehmensweiten Wissensdatenbank haben. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit neue Artikel zu verfassen und bestehende Artikel zu verändern und zu aktualisieren. Die einzelnen Artikel sollten dabei Themen aus den verschiedensten Unternehmensbereichen umfassen. Diese Themenkomplexe können beispielsweise technische, als auch betriebswirtschaftliche Fachbereiche abdecken. Auch die Darstellung von Fortschritten aus einzelnen Projekten, Bauablaufpläne, Ergebnisse aus Projektbesprechungen und der Zugriff auf verschiedene Dokumente wie z. B. Richtlinien und Ausführungsbestimmungen müssen möglich sein. Bei der Suche nach den Artikeln, sollten dem Mitarbeiter dabei verschiedene Mittel zur Verfügung stehen. So kann er zum einen den gesuchten Begriff im Feld „Suche“ eingeben oder zum anderen die alternativen Suchmethoden in „Themenkomplexe“ oder „von A bis Z“ verwenden. Die folgende Abbildung zeigt den Entwurf der Wikipedia-Seite. Als Beispiel sucht ein Mitarbeiter die Beschriftungsrichtlinie der Tele Columbus. Der Mitarbeiter nutzt dabei die Stichwortsuche:

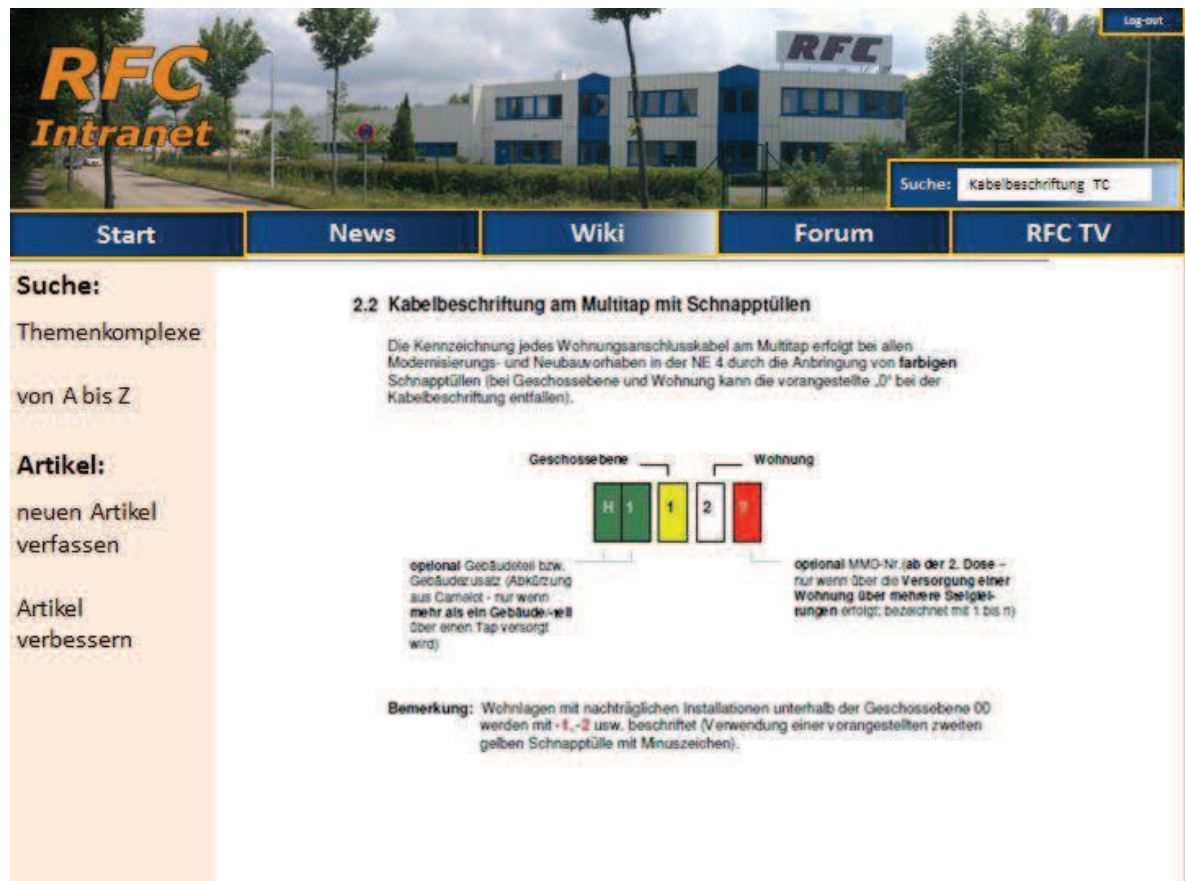


Abbildung 22: Entwurf RFC Intranet Wikipedia

Durch den Open Source Charakter dieser Seite, hat jeder Mitarbeiter die Möglichkeit sein implizites Wissen explizit zu machen. So kann sichergestellt werden, dass erlangtes Wissen von Einzelnen nicht für das Unternehmen verloren geht, sollten diese das Unternehmen verlassen.

Die dritte Funktion sollte ein Forum sein, in welchem die Mitarbeiter zu verschiedenen Themenkomplexen Fragen stellen, welche wiederum von anderen Mitarbeitern beantwortet werden können. Die Seite sollte eine Übersicht bieten, in welcher die Mitarbeiter zwischen den einzelnen Bereichen wie z. B. „Themenkomplexe“, „neueste Fragen“, „häufig gestellte Fragen“ und „neue Frage einstellen“ wählen können. Das ist die Grundvoraussetzung, damit die Mitarbeiter einfach und schnell zu bereits gestellten Fragen gelangen und auch neue Fragen stellen können. In der folgenden Abbildung ist der Entwurf eines solchen Forums dargestellt:



Abbildung 23: Entwurf RFC Intranet Forum

Die Abbildung zeigt ein konkretes Beispiel, in welcher Mitarbeiter A eine Frage stellt, welche von Mitarbeiter B beantwortet wird. Mitarbeiter C hat diese Frage durch einen Klick auf die Kategorie „neueste Fragen“ gefunden. Er hat nun die Möglichkeit auch auf diese Frage zu antworten oder die Frage zu melden, falls diese nicht zugelassene Inhalte enthält. Dieses Beispiel zeigt wie einfach es ist, über das Forum Informationen auszutauschen.

Die vierte und letzte Funktion auf der RFC Intranet-Seite ist das bereits in Abschnitt 3.3.3 beschriebene RFC TV wie in der folgenden Abbildung zu sehen:



Abbildung 24: Entwurf RFC Intranet RFC TV

Natürlich sollen dem Nutzer in diesem Bereich alle bereits im Abschnitt 3.3.3 beschriebenen Funktionen von RFC TV zur Verfügung stehen. Jedoch liegt der Vorteil einer Implementierung von RFC TV in das Intranet darin, dass so den Mitarbeitern der Zugang zum Portal erleichtert wird. Außerdem wird dadurch RFC TV automatisch unter den Mitarbeitern, welche das Intranet nutzen, bekannt gemacht, welches wiederum zur vermehrten Nutzung beiträgt.

Über das Intranet können sich die Mitarbeiter offen zu verschiedenen Themen im Unternehmen austauschen und ihre Informationen teilen. Wenn gewisse Regeln und Grenzen beachtet werden, wird dieses Kommunikationsmittel von einem Großteil der Mitarbeiter anerkannt und genutzt werden. Es gibt dabei eine Vielzahl von Anwendungsmöglichkeiten und es kann stetig erweitert und verbessert werden. Sicherlich ist die Aufsicht und die Pflege, speziell in den Funktionen „Wiki“ und „Forum“, welche von allen Mitarbeitern bearbeitet werden können, nicht zu unterschätzen und sicher auch eine weitere Kostenstelle für das Unternehmen, jedoch sollte der Nutzen eines solchen Intranets höher angesehen werden.⁴⁵

⁴⁵ Siehe auch Abschnitt „2.4.6 Intranet, Foren und Blogs“ und „2.4.7 Wikis“

Natürlich ist dieser erste Entwurf eines RFC-Intranets nur der Grundstein. Es bedarf für die Entwicklung und den genauen Aufbau noch weitere Betrachtungen, speziell was die technische Umsetzung betrifft. Die Kosten für die technische Umsetzung der aufgeführten Ideen und Entwürfe zum Aufbau des Intranets können dabei relativ gering gehalten werden. So könnte das Unternehmen den Aufbau und die Programmierung der Seite als Praxis- oder Abschlussarbeit für Informatik Studenten ausschreiben. Als Alternative dazu ist auch die Beauftragung einer Agentur, welche die Entwürfe und Ideen in die Realität umsetzt denkbar, jedoch sind die Kosten hierfür deutlich höher.

Egal wie sich das Unternehmen entscheiden wird, mit einem eigenen Intranet würde es einen großen Schritt in die Zukunft machen.

4.1.2 Lösungsansätze auf informeller Ebene

Wie bereits im Abschnitt 2.1.6 „formelle und informelle Kommunikation“ erwähnt, findet bei informeller Kommunikation, ein Informationsaustausch statt, welcher spontan auftritt. Daher ist es in diesem Fall nicht möglich durch Einführung oder Verbesserung eines Kommunikationsmittels die informelle Kommunikation zu steuern und somit die gesamte Kommunikation im Unternehmen zu verbessern. Der richtige Lösungsansatz ist hier die Förderung der Kommunikationsmöglichkeiten, d.h. Rahmenbedingungen zu schaffen, bei welchen die informelle Kommunikation ganz von allein stattfindet. Diese Rahmenbedingungen können beispielsweise Veranstaltungen wie Feste, Wandertage, Sporttreffs aber auch andere gemeinsame Unternehmungen wie gemeinschaftliche Mittagessen, Kaffeepausen oder Geburtstagsrunden sein. Hier ist vor allem die Eigeninitiative der Mitarbeiter gefragt, um solche regelmäßigen Veranstaltungen zu organisieren. So könnten sich beispielsweise die Mitarbeiter der einzelnen Projektteams darauf verständigen, dass sie einmal pro Woche als Team gemeinsam Mittagessen gehen.

Natürlich gibt es auch Ausnahmen, wie das organisieren von Weihnachtsfeiern und Wandertagen. Diese müssen verständlicherweise vom Unternehmen geplant werden. Bisher beschränken sich die Veranstaltungen, welche vom Unternehmen organisiert werden auf eine jährliche Weihnachtsfeier und eine Grillfeier. Hier sollte das Unternehmen anstreben noch eine Weitere, wie z. B. einen Wandertag, zu organisieren, sodass die gesamte Belegschaft wenigstens dreimal im Jahr etwas zusammen unternimmt. Abseits davon, können die Mitarbeiter zusätzlich noch andere Freizeitveranstaltungen planen. So wurden nach der Mitarbeiterbefragung, in welcher auf die Thematik aufmerksam gemacht wurde, bereits ein Go-Kart-Rennen und ein regelmäßiger Fußballtreff organisiert. Jedoch gestaltet sich die Verbreitung der Informationen, dass solche Veranstaltungen stattfinden recht schwer, da es bisher nur durch direkten Kontakt zum Mitarbeiter oder per E-Mail möglich ist, diese zu verbreiten und für eine entsprechende Teilnehmerzahl zu sorgen. Hier wird der Zusammenhang von informeller und formeller Kommunikation deutlich. So

könnten Termine von diesen Veranstaltungen beispielsweise über das neu gestaltete „Schwarze Brett“ und das neu entwickelte Intranet kommuniziert werden. Die erste positive Wirkung der bereits stattfindenden Unternehmungen ist spürbar. So gehen die Teilnehmer der Veranstaltungen offener und freundlicher miteinander um und es ist ein engerer Zusammenhalt zwischen diesen Personen spürbar.

Sicher ist ein Fußballtreff oder ein Go-Kart-Rennen nicht für jeden Mitarbeiter das Richtige, aber es ist der erste Schritt in die richtige Richtung. Wenn die übrigen Mitarbeiter sich von der positiven Wirkung der Veranstaltungen inspirieren lassen, werden Weitere folgen. So kann und wird durch diese geschaffenen Rahmenbedingungen das Betriebsklima besser werden und die informelle Kommunikation verbessert.

4.2 Zusammenfassung

Die vorherigen Betrachtungen zeigen, wie wichtig das Zusammenspiel von formeller und informeller Kommunikation für eine gesamt funktionierende interne Kommunikation im Unternehmen ist. Wenn auf beiden Ebenen etwas unternommen wird, stehen die Chancen gut, dass die interne Kommunikation innerhalb der RFC GmbH verbessert werden kann. Mit den aufgezeigten Lösungsansätzen können die Missstände, welche aus den Ergebnissen der in der in Abschnitt 3 durchgeführten Mitarbeiterbefragung hervorgingen, verbessert werden. Die Entwicklung dieser Lösungsansätze sollte als Ausgangspunkt für weitere Anstrengungen in dieser Richtung dienen. Denn trotz des ständig wachsenden Umfangs an notwendiger externer Kommunikation im Tagesgeschäft, darf die interne Kommunikation für die Erreichung der Unternehmensziele und dem damit verbundenen wirtschaftlichen Erfolg nicht auf der Strecke bleiben.

5 Ausblick

Bei der Bearbeitung dieses vielseitigen Themas wurden interessante und aufschlussreiche Erkenntnisse gewonnen. Diese Arbeit zeigt zum einen auf, welche Probleme es aktuell in der RFC GmbH gibt und wie diese Probleme gelöst werden können. Zum anderen zeigt sie aber auch, dass die Entwicklung damit nicht abgeschlossen ist. Für die Umsetzung der entwickelten Lösungsansätze werden noch weitere Überlegungen und Anstrengungen unternommen werden müssen, damit es auch wirklich zu einer Verbesserung der internen Kommunikation kommt. Dass der Großteil der Belegschaft bereit ist, sich auf Veränderungen einzulassen und diese auch wünscht, geht aus der Mitarbeiterbefragung hervor. Es obliegt nun den Verantwortlichen der RFC GmbH zu entscheiden, ob es aus ihrer Sicht Sinn macht, sich auf diesen Weg einzulassen und weitere Schritte zu unternehmen. Sicher wird es noch einige Mühe und vor allem Zeit brauchen bis es spürbar zu einer Veränderung kommt. Wenn jedoch alle Mitarbeiter an einem Strang ziehen und gemeinsam etwas erreichen wollen, ist das Ziel etwas zu verändern erreichbar. Sollten die vorgeschlagen Lösungsansätze wirklich in die Tat umgesetzt werden, ist es für die Zukunft empfehlenswert nach einem gewissen zeitlichen Abstand erneut eine Mitarbeiterbefragung durchzuführen. Diese kann dann Aufschluss darüber geben ob eine Veränderung stattgefunden hat und wo eventuell noch Nachholbedarf besteht.

Literaturverzeichnis

Fachliteratur:

[ALL/La11]	Allgäuer, Jörg E./Larisch, Mattias, Public Relations von Finanzorganisationen, Gabler Verlag, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 1. Auflage, Wiesbaden, 2011
[Krc05]	Prof. Dr. Krcmar, Helmut, Informationsmanagement, Springer Verlag, 4.Auflage,2005
[LeM97]	Dr. LeMar, Bernd, Kommunikative Kompetenz Der Weg zum innovativen Unternehmen, Springer-Verlag Berlin/Heidelberg, 1997
[No/Ta97]	Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen, Campus Verlag, Frankfurt am Main, New York, 1997
[RFC06]	Radio-, Fernseh- und Computertechnik GmbH Firmenprofil, 2006
[Schw98]	Prof. Dr. Schwarze, Jochen, Informationsmanagement, Verlag Neue Wirtschaftsbrieft GmbH & Co., Herne/Berlin, 1998
[Skript Me]	Prof. Dr.Dipl.-Math Silke Mayer. Skript Industrielle (EDV) Informationsverarbeitung (IIV), HS Mittweida, WS 09/10
[Skript Ba]	Prof. Dr. –Ing. Helmut Bartelt, Skript Schwerpunktseminar WI Betriebliche Informationssysteme,, HS Mittweida, 2007
[Skript Ba1]	Prof. Dr. –Ing. Helmut Bartelt, Skript Die betriebliche Prozessstruktur, HS Mittweida, 2004

Internetquellen:

[deu14]	URL: https://www.deutsche-bildung.de/detail/news/was-ist-gute-kommunikation.html , verfügbar am 24.03.2014
[diw14]	URL: http://www.diw.de/sixcms/detail.php/284591#FN2 , verfügbar am 01.03.2014
[exp14]	URL: http://www.experto.de/b2b/personal/mitarbeiterfuehrung/so-gestalten-sie-effiziente-teambesprechungen.html , verfügbar am 14.04.2014
[fun14]	URL: http://funkkolleg-medien.de/files/2012/11/Internetnutzer.jpg , verfügbar am 01.03.2014
[kue14]	URL: http://www.kuerzeundwuerze.ch/wissenswertes/wissen-in-kuerze/das-telefonat-die-wichtige-oft-vergessene-kommunikation , verfügbar am 20.4.14
[lei14]	URL: http://leistungsteam.de/kommunikation.html , verfügbar am 07.04.2014
[org14]	URL: http://www.orgenda.de/newsletter/archiv/73/2014/01/20140116000024307.html , verfügbar am 14.04.2014
[suc14]	URL: http://www.suchtberatungsstelle.de/lexikon/m-p/onlinesucht.html , verfügbar am 01.03.2014
[tec14]	URL: http://technet.microsoft.com/de-de/library/ee721051(v=office.14).aspx , verfügbar am 20.04.2014

[ums14a]	URL: http://www.umsetzungsberatung.de/methoden/schwarzes-brett.php , verfügbar am 14.04.2014
[ums14b]	URL: http://www.umsetzungsberatung.de/methoden/e-mail-newsletter.php , verfügbar am 14.04.2014
[ums14c]	URL: http://www.umsetzungsberatung.de/methoden/werkszeitung.php , verfügbar am 14.04.2014
[ums14d]	URL: http://www.umsetzungsberatung.de/methoden/diskussionsforum.php , verfügbar am 14.04.2014
[wir14]	URL: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/326738/interne-kommunikation-v3.html , verfügbar am 06.03.2014

Anlage 1: Fragebogen

1. Allgemeine Fragen zur Kommunikation:

1.1	Wie wichtig ist für Sie die interne Kommunikation in Bezug auf?	nicht wichtig	weniger wichtig	wichtig	sehr wichtig
a)	Ihre tägliche Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	das Zusammengehörigkeitsgefühl	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	das Arbeiten im Team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	die Motivation der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	den Unternehmenserfolg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2	Wie gut fühlen Sie sich über Veränderungen und bevorstehende Ereignisse im Unternehmen informiert?	sehr schlecht	schlecht	gut	sehr gut
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2.1	Wie wichtig sind diese Informationen für Sie?	nicht wichtig	weniger wichtig	wichtig	sehr wichtig
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Fragen über die tägliche Kommunikation:

2.1	Wie gut werden Information von folgenden Personengruppen an Sie weitergegeben?	sehr schlecht	schlecht	gut	sehr gut
a)	von Kollegen aus der gleichen Position	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	von Ihren Vorgesetzten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	von der Geschäftsleitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2	Wie wichtig sind diese Informationen von folgenden Personengruppen für Sie persönlich?	nicht wichtig	weniger wichtig	wichtig	sehr wichtig
a)	von Kollegen aus der gleichen Position	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	von Ihren Vorgesetzten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	von der Geschäftsleitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.3	Wie häufig werden über die nachfolgend genannten Medien Informationen an Sie weitergegeben?	sehr selten	selten	häufig	sehr häufig
a)	Gespräche mit Vorgesetzten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Gespräche mit Kollegen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	Telefon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	E-Mail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	RFC TV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f)	Informationstafel (Schwarzes Brett)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g)	Sonstige (bitte nennen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4	Wie gut informieren Sie Ihre Kollegen und Mitarbeiter?	sehr schlecht	schlecht	gut	sehr gut
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Informationen aus Projektbesprechungen

3.1 Falls Sie an den regelmäßig stattfindenden Projektbesprechungen teilnehmen:

3.1.1	Halten Sie die Projektbesprechungen für ein sinnvolles Instrument der internen Kommunikation im Unternehmen?	sinnlos	weniger sinnvoll	sinnvoll	sehr sinnvoll
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.2	Wie gut fühlen Sie sich durch die Projektbesprechung über laufende Prozesse im Unternehmen informiert?	sehr schlecht	schlecht	gut	sehr gut
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.3	Wie wichtig sind diese Informationen für Sie?	nicht wichtig	weniger wichtig	wichtig	sehr wichtig
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.4	Denken Sie, dass Sie Informationen aus den Projektbesprechungen zeitnah und ausreichend an Ihre Kollegen, welche nicht an diesen Besprechungen teilnehmen können, weitergeben?	überhaupt nicht	selten	häufig	immer
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.2 Falls Sie nicht an den Projektbesprechungen teilnehmen können:

3.2.1	Werden Sie von Ihren Kollegen, welche an der Projektbesprechung teilnehmen, ausreichend und zeitnah informiert?	überhaupt nicht	selten	häufig	immer
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.2	Wie wichtig sind diese Informationen für Sie?	nicht wichtig	weniger wichtig	wichtig	sehr wichtig
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Gemeinsame Unternehmungen

4.1	Sollte es Ihrer Meinung nach häufiger gemeinsame Veranstaltungen mit Kollegen geben, um das Gemeinschaftsgefühl zu stärken und um das Betriebsklima zu verbessern?	nein	ja
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.1.1	Sollten Sie bei der vorhergehenden Frage "nein" angekreuzt haben, warum nicht?

4.2	Wie hoch wäre Ihr Interesse an den nachfolgend vorgeschlagen Veranstaltungen teilzunehmen?	gar nicht	niedrig	hoch	sehr hoch
a)	ruhige gesellige Runden wie z.B. Grillfeste und Weihnachtsfeiern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	aktive bewegungsorientierte Veranstaltungen wie z.B. einem Fußball Treff oder Bowlingabende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	Sonstige (bitte nennen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.3	Wie oft sollten diese Veranstaltungen stattfinden?	gar nicht	jährlich	monatlich	wöchentlich
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.4	Wären Sie bereit einen Teil der Kosten für solche Veranstaltungen zu tragen, damit es dem Unternehmen möglich ist, diese anzubieten?	nein	ja
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Verbesserung der internen Kommunikation

5.1	Wie hoch wäre Ihr Interesse an den folgenden Medien, welche zur Verbesserung der internen Kommunikation im Unternehmen beitragen könnten?		gar nicht	niedrig	hoch	sehr hoch
a)	RFC Internetauftritt		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Newsletter (Informationsbriefe)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	eine Unternehmens-Wikipedia (Online Lexikon in welchem das gesammelte Wissen an Technik, Verwaltung, Organigramme u.v.m. für jeden Mitarbeiter zu jeder Zeit zugänglich ist)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	einen Unternehmens-Blog (eigenständige oder als im RFC TV gedachte Erweiterungsplattform, um zu jedem Bauvorhaben vers. Themenbereiche, Fragen und Antworten zu erstellen, auf welche man zu jeder Zeit Zugang hat)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	interne Messenger (ähnlich ICQ) um sich kurze und schnelle Nachrichten senden zu können		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.2	Was könnte Ihrer Meinung nach hinderlich für eine funktionierende Kommunikation im Unternehmen sein?
-----	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5.3	Haben Sie Verbesserungsvorschläge, was würden Sie tun um die Kommunikation im Unternehmen zu verbessern?
-----	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

6. Demografische Angaben

6.1	Wie alt sind Sie?		< 25	25- 40	40-55	> 55
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.2	Welches Geschlecht haben Sie?		männlich	weiblich
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Mittweida, den 17.Juli 2014

Eric Thom